

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Gestão de Projetos – Partilha de conhecimento em âmbito de trabalho remoto

Paulo Jorge Ramos

Curso de Mestrado - Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Associado com Agregação Dr. Leandro Luís Ferreira Pereira,
ISCTE Business School, Prof. Auxiliar, Dept. de Marketing, Operações
e Gestão Geral

junho de 2023

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Gestão de Projetos – Partilha de conhecimento em âmbito de trabalho remoto

Paulo Jorge Ramos

Curso de Mestrado - Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Dr. Leandro Luís Ferreira Pereira, ISCTE Business School Prof. Auxiliar, Dept. de Marketing, Operações e Gestão Geral

junho de 2023

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à pessoa que mais suporte me deu e tem dado nos últimos sete anos, que me desafiou a ser mais e melhor desde o início, a minha mulher e eterna namorada, Carla Cardoso. Sempre disponível para me ajudar nos momentos bons, mas também nos maus quando eu próprio tinha as minhas dúvidas, sempre me apoiou incondicionalmente, viveu quase tanto este mestrado quanto eu. Um agradecimento muito especial ao meu avô Manuel Alberto das Neves, pelo suporte e por acreditar nas minhas capacidades.

A todos os colegas de mestrado, das várias áreas, com quem tive o privilégio de trabalhar e que me ensinaram muito, em especial o Victor Ferreira, Hugo Baptista, Carla Fonseca e Sónia Calado. Sinto-me de coração cheio pela amizade que criámos, e também pela maneira como trabalhamos em equipa, como verdadeiros gestores, mas sempre com muita animação.

Quero agradecer também aos professores que nos cativaram durante o mestrado com o seu conhecimento adquirido, mas também com as suas histórias de vida nas suas áreas de trabalho.

Por fim, e com igual relevância, gostaria de fazer um grande agradecimento ao Professor Doutor Leandro Pereira, como professor da cadeira Gestão de Projetos já me tinha cativado e foi a aposta certa como orientador, tem a capacidade de desafiar os alunos a irem mais além, a questionarem tudo. Pessoas assim deixam a sua marca e foi exatamente isso que aconteceu.

“O importante é não parar de questionar. A curiosidade tem a sua própria razão de existir.”

Albert Einstein

RESUMO

O trabalho remoto tem-se revelado benéfico para organizações de Tecnologias de Informação, com trabalhadores mais produtivos e capazes de trabalhar mais horas em modelos a tempo inteiro. No entanto, na gestão de projetos, o trabalho remoto apresenta desafios, especialmente em termos de partilha de conhecimento, “engagement” entre equipas distribuídas remotamente, sendo importante compreender qual o papel do gestor de projeto e quais os contributos que este pode dar no sentido de os mitigar. A uma amostra constituída por 15 participantes do setor das tecnologias de informação, foi realizada uma entrevista com o objetivo de conhecer os principais impactos, causas e tendência na gestão de projetos em ambiente remoto. A partir deste estudo, constatou-se que a partilha de conhecimento é considerada fundamental para o sucesso das organizações e que o gestor de projeto tem um papel crucial neste processo. Para que futuramente o papel do gestor de projeto seja bem-sucedido, é importante saber previamente quais os fatores de sucesso que poderão contribuir para uma melhor partilha de conhecimento, comunicação, e um bom processo de lições de aprendizagem, tais como fatores como a valorização, poder de negociação, “onboarding”, reuniões, “team building” e regras claras, reforçando a informação descrita na literatura.

Palavras-chave: Trabalho remoto, “Engagement”, TI, Partilha de Conhecimento

Classificação JEL: L20, O33

ABSTRACT

Remote work has proven to be beneficial for Information Technology organizations, with workers more productive and able to work more hours in full-time models. However, in project management, remote work presents challenges, especially in terms of knowledge sharing and engagement between remotely distributed teams, and it is important to understand the role of the project manager and what contributions he/she can make to mitigate them. A sample of 15 participants from the information technology sector was interviewed in order to understand the main impacts, causes and trends in project management in a remote environment. From this study, it was found that knowledge sharing is considered fundamental to the success of organizations and that the project manager has a crucial role in this process. In order for the project manager's role to be successful in the future, it is important to know in advance which success factors may contribute to better knowledge sharing, communication, and a good process of learning lessons, such as factors like valorization, negotiation power, onboarding, meetings, team building, and clear rules, reinforcing the information described in the literature.

Keywords: Remote work, engagement, IT, Knowledge sharing.

Classificação JEL: L20, O33

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| RESUMO | i |
| ABSTRACT | ii |
| ÍNDICE..... | iii |
| ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS | v |
| Tabelas..... | v |
| Figuras | v |
| Gráficos | v |
| ABREVIATURAS | vi |
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| PARTE I..... | 4 |
| CAPÍTULO 1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 4 |
| 1.1 Trabalho em ambiente remoto | 4 |
| 1.2 Equipas de Projetos | 5 |
| 1.3 Gestão de Projeto em ambiente remoto..... | 6 |
| 1.4 Partilha de conhecimento..... | 7 |
| 1.5 Partilha de conhecimento em ambiente remoto..... | 8 |
| 1.6 Compilação dos autores principais e temas abordados na Revisão Bibliográfica..... | 9 |
| PARTE II..... | 13 |
| CAPÍTULO 2. METODOLOGIA | 13 |
| 2.1 Problema de Pesquisa | 13 |
| 2.2 Questões e Objetivos | 13 |
| 2.3 Metodologia de Pesquisa | 15 |
| CAPÍTULO 3. ANÁLISE DE DADOS | 17 |
| 3.1 Definição da amostra | 17 |
| 3.2 Estratégias para aprimorar a partilha de conhecimento..... | 17 |
| 3.3 Análise da fragilização do “engagement” entre membros da equipa | 19 |
| 3.4 Análise dos “inputs” de um PM na partilha de conhecimento | 20 |
| 3.5 Análise sobre instrumentos para a comunicação e o trabalho colaborativo | 23 |
| 3.6 Análise de outras ferramentas ou metodologias que podem ser implementadas. | 24 |
| 3.7 Análise das ferramentas ou metodologias que podem ser implementadas..... | 25 |
| 3.8 Análise do papel do GP na criação de um clima de confiança..... | 27 |
| 3.9 Análise do papel do GP na mitigação de problemas | 29 |

| | |
|---|----|
| 4. Análise da complexidade das equipas e do impacto nas Lições Aprendidas | 31 |
| 4.1 Análise da desagregação das equipas ao longo do projeto | 33 |
| 4.2 Impacto do envolvimento dos elementos da equipa em múltiplos projetos | 34 |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS E OBSERVAÇÕES | 38 |
| CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 41 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 44 |
| ANEXOS | 47 |
| Anexo A – Guião de Entrevista | 47 |

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Tabelas

Tabela 1: Assuntos considerados e artigos principais referentes9

Tabela 2: “Problem Solving” – temas principais e seus autores.14

Figuras

Figura 1: Diagrama da Metodologia de Pesquisa (Fonte: Pereira et al. (2023).15

Figura 2: Diagrama das estratégias usadas para melhorar a partilha de conhecimento (fonte: autor)17

Figura 3: Diagrama sobre os inputs de um PM na partilha de conhecimento? (fonte: autor).....21

Figura 4: Diagrama das estratégias para melhorar a partilha de conhecimento (fonte: autor).....29

Figura 5: Diagrama da complexidade das equipas virtuais nas Lições Aprendidas (fonte: autor).....31

Figura 6: Diagrama do envolvimento dos elementos da equipa em múltiplos projetos (fonte: autor)35

Figura 7: Diagrama de resultados do problema de pesquisa (fonte: autor).....37

Gráficos

Gráfico 1: Gráfico da fragilização do “engagement” entre membros da equipa (fonte: autor).....19

Gráfico 2: Gráfico sobre das ferramentas para comunicação e o trabalho colaborativo (fonte: autor)23

Gráfico 3: Gráfico da utilidade das ferramentas no seguinte da questão principal (fonte: autor).....24

Gráfico 4: Gráfico circular das ferramentas ou metodologias (fonte: autor)26

Gráfico 5: Gráfico sobre o papel que o PM para criação de um clima de confiança (fonte: autor).....28

Gráfico 6: Gráfico circular do impacto da complexidade das equipas (fonte: autor)32

ABREVIATURAS

App: Aplicação

Covid-19: vírus SARS-CoV-2

GP: Gestor de Projeto

RL: Revisão da Literatura

TI: Tecnologias de Informação

INTRODUÇÃO

A internet é o meio de comunicação mais usado atualmente, seja a nível pessoal ou profissional, tendo as videochamadas substituído a maioria das reuniões presenciais, as tão conhecidas “calls” a que já nos habituámos. A crescente evolução das tecnologias de informação e comunicação tem apoiado o crescimento das organizações em vários sectores de atividade (Figueiredo et al., 2021).

Em 2020, com o vírus SARS-CoV-2 (Covid-19), as organizações foram forçadas a alterar os modelos mais tradicionais de trabalho, adotando o trabalho em ambiente remoto, vulgo teletrabalho, para mitigar o risco de contaminação por covid-19, tendo este sido o fator que despoletou a necessidade das organizações de repensar o paradigma do teletrabalho (Figueiredo et al., 2021).

As organizações empresariais, na sua maioria de Tecnologias de Informação (TI), acabaram por constatar que os seus trabalhadores produziam mais e trabalhavam mais horas em teletrabalho. Por conseguinte, os estudos realizados sobre o tema em organizações que assumem modelos de trabalho híbridos, demonstram que os trabalhadores que estão em teletrabalho tendem a prolongar o horário de trabalho e a ser mais produtivos comparativamente aos colaboradores que permanecem no escritório. Em ambos os regimes, teletrabalho a “full time” e modelo híbrido, a maioria dos trabalhadores apresentam um melhor desempenho. As organizações consideram hoje o teletrabalho como uma oportunidade de negócio, na medida em que conseguem contratar recursos geograficamente distantes, com “skills” diferenciadas seja nas áreas de Recursos Humanos, Gestão de Projetos ou outras, com qualidade e em regime 100% teletrabalho (Daud, 2021).

A partilha de conhecimento em projetos remotos já era uma problemática antes do teletrabalho, e tornou-se mais complexa com a globalização, e com equipas distribuídas remotamente, apontando-se como problemas a comunicação insuficiente e difícil entre colaboradores e “Managers” e entre colegas da própria equipa do projeto, assim como limitações tais como a falta de um “laptop” para o funcionário, o acesso restrito à Internet, mas sobretudo a acentuada dificuldade em obter informações por parte dos colegas (Popovivi, 2021).

O problema colocado nesta pesquisa é a falta de conhecimento sobre como mitigar os problemas de comunicação entre membros das equipas e como motivar o “engagement” nas mesmas. Apesar da literatura existente, existe uma lacuna no conhecimento sobre

como é possível resolver os problemas da gestão de equipas em ambiente remoto.

Para este trabalho, a ser apresentado ao “INDEG ISCTE – Executive Education” como tese de Mestrado para o curso de Gestão Aplicada, o objetivo é analisar qualitativamente os possíveis impactos negativos que venham a surgir quando a gestão de projetos se aplica em ambientes remotos. Tal análise almeja identificar qual o modelo de trabalho que melhor retorno oferece neste contexto organizacional.

O presente estudo divide-se em seis capítulos principais, nomeadamente: Revisão Bibliográfica, buscando-se realizar um levantamento crítico dos problemas e questões já identificados neste contexto organizacional, e que carecem de respostas; Pesquisa e Análise, para esmiuçar os tópicos encontrados na Revisão Bibliográfica; Análise de Dados, para detalhar os impactos e causas de uma insuficiente partilha de conhecimento e a análise de melhorias e benefícios; Resultados e Observações; Conclusões e Limitações que resultam do presente trabalho.

PARTE I

CAPÍTULO 1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 Trabalho em ambiente remoto

O conceito de “Teletrabalho” é definido por Jack Nilles no início da década de 70, em plena crise petrolífera, quando a indústria foi obrigada a repensar os seus modelos de negócio e a maneira de contratação dos seus recursos, para a realização de algumas atividades remotamente, e este talvez seja o primeiro registo de transformação digital de que se tem memória (Hertel, 2019).

Nos últimos anos, a transformação digital tem ganho expressão com um aumento da sua implementação, não sendo fácil chegar a uma definição correta sobre o que é, na medida em que se reveste de características diferentes consoante cada organização. De um modo geral, é consensual que a transformação digital é a integração de tecnologia digital nas áreas de negócio das organizações, o que resulta em alterações dos negócios e num acréscimo do valor entregue aos clientes. Esta transformação é um processo que, por vezes, envolve abandonar por completo os processos de negócios até então adotados e que são o *core* das organizações, devido ao facto de as organizações necessitarem de adaptar as suas boas práticas para responderem adequadamente ao exigido pelo mercado. Além disso, uma mudança cultural é inevitável, exigindo que as organizações desafiem o *status quo*, iniciando frequentemente experiências e expondo-se à possibilidade de fracassar (Vasić, 2019).

O teletrabalho é uma consequência da transformação digital e tem vindo a ser implementado nas organizações, mas é com o Covid-19 que tem um crescimento exponencial. Organizações viram-se obrigadas a colocar trabalhadores em ambiente remoto como medida para mitigar a propagação do vírus. No teletrabalho, não existem barreiras no que se refere a distância, e as características técnicas e a autodisciplina são importantes no perfil do trabalhador, como garantia da sua capacidade para desenvolver o trabalho eficaz e eficientemente (Galvez et al., 2020).

Este sistema de trabalho remoto faz uso intensivo de meios virtuais de maneira a manter o contacto entre as equipas de trabalho e o foco na boa gestão de pessoas e projetos (Mann & Holdsworth, 2003).

1.2 Equipas de Projetos

O projeto precisa de se basear apenas nas competências do GP para ter sucesso? As equipas do projeto devem estar alinhadas com o GP no entendimento sobre a missão e visão da organização, para atingir os objetivos do projeto (Oh & Choi, 2020).

É possível classificar as equipas de projeto atuais em três tipos: as “tradicionais” onde um grupo de pessoas trabalha de forma interdependente dentro do mesmo espaço físico e as “virtuais” onde um grupo de pessoas, distribuídas geográfica ou organizacionalmente ou por diferenças de fuso horário colaboram num projeto através de tecnologias mediadas por computador e, por fim, as “híbridas”, que não são mais que uma mistura dos dois modelos anteriormente indicados. As equipas de projeto evoluíram para uma maior heterogeneidade entre os seus membros, comparativamente a outras equipas organizacionais. Por exemplo, há uma maior diversidade de nos níveis geográfico, cultural, religioso, educacional, de experiência, de competências e de comunicação (Ahmed et al., 2016).

Apesar do seu conhecimento especializado, experiências e competências, os membros das equipas não possuem todo o conhecimento necessário para gerir um projeto autonomamente, pelo que a importância de adquirirem esse conhecimento com os seus pares é fulcral para realizar o trabalho e ter sucesso nos entregáveis. Paralelamente, podem existir funções diferenciadas dentro da mesma equipa, considerando que estas equipas são formadas para entregar produtos ou orientar mudanças e entregar valor dentro das organizações nos mais variados sectores (Ahmed et al., 2016). No entanto, e não obstante o potencial prejuízo para as organizações, é comum estas equipas de projeto começam a ser desmanteladas muito antes do projeto terminar (Okullu & Acar, 2020).

Para além do objetivo de concretizar o projeto, estas equipas assumem em conjunto com o GP, a responsabilidade por compilar/organizar o conhecimento adquirido durante o ciclo de vida do projeto e convertê-lo em ativos organizacionais, ou simplesmente aplicá-lo no futuro para alcançar uma melhor *performance*. Para este efeito, os gestores podem recorrer a uma ferramenta de gestão para registar o conhecimento e experiências adquiridas em todos os seus projetos, ou seja, as Lições Aprendidas ou Lessons Learned (Okullu, H. & Acar, E. 2020).

1.3 Gestão de Projeto em ambiente remoto

Gestão de Projeto consiste em organizar o trabalho que uma determinada equipa (com “skills” muito específicas e escolhida para um projeto também este específico) deve executar para atingir um objetivo num determinado tempo acordado. Cada projeto tem características próprias e especificidades, inviabilizando a sua replicação. A organização passa por um conjunto de atividades que o GP deve executar para garantir a qualidade da sua execução, o sucesso da sua entrega e a satisfação do cliente, e, para que tal seja possível acontecer, este profissional deve possuir um conjunto de competências, conhecimento, técnicas e ferramentas que o vão ajudar a planear, executar e monitorizar o projeto segundo as datas e budget pré-definidos (Wafra & Todd, 2017).

Após o covid-19, o mercado tornou-se ainda mais global devido aos avanços tecnológicos pressionados pela necessidade de adaptação. Esta evolução estabeleceu mais ligações e comunicações em todo o mundo, conduzindo muitas pessoas a optar por trabalhar em ambiente remoto mesmo que isso signifique trabalhar com indivíduos de diversas localizações do mundo e é neste contexto que nasceu a maioria das equipas remotas (Rehman et al., 2021).

Os projetos em ambiente remoto ou virtuais, são projetos em que os membros da equipa estão distribuídos por diferentes locais, cidades e até mesmo países (por vezes com fusos horários diferentes) que dificulta ou inviabiliza a comunicação, apesar de destas limitações os projetos virtuais pesam mais e mais na estratégia das Organizações modernas que querem ser competitivas (Otundo, 2021).

As organizações apostam neste modelo remoto para obter um aumento de produtividade, melhorar a eficiência operacional, reduzir custos e obter talentos existentes noutras áreas geográficas (Wafra & Todd, 2017). Esta aposta é uma tendência global, que desafia o papel do GP no sentido em que este precisa que a equipa se mantenha focada no objetivo final, nomeadamente no entregável ao cliente. De forma a responder às necessidades do projeto, o respetivo gestor assume uma função agregadora de toda a equipa, tendo de a manter eficiente e motivada através do fomento da confiança. Porém, a criação de confiança em equipas de projetos presenciais já é um trabalho constante e desafiante, pelo que em ambiente remoto é complexificada, e tanto mais ainda quando a equipa é constituída por membros que se encontram em fusos horários diferentes. Preconiza-se que a confiança é adquirida com o tempo e com interações mais

humanizadas entre membros da equipa, todavia reconhece-se que esse tempo pode ser quase inexistente durante o ciclo de vida de um projeto (Otundo, 2021).

1.4 Partilha de conhecimento

A dinâmica do mercado e das próprias organizações, torna o conhecimento considerado como um recurso valioso, em que a sua partilha efetiva pode ser decisiva para o sucesso de um projeto e mesmo de uma organização. O foco na partilha de conhecimento torna-se ainda mais premente em ambientes de projetos onde se trabalha em conjunto na realização de tarefas temporárias (Buvik & Tvedt, 2017).

Em gestão de projetos, a partilha de conhecimento assume um papel de destaque e é particularmente reconhecida e valorizada, desde logo na contratação de recursos, independentemente da função que irão desempenhar. Para uma organização, a partilha de conhecimento entre os membros de uma mesma equipa pode e tem como objetivo melhorar a performance e levar ao aparecimento de produtos e serviços (Ahmed et al., 2016).

A partilha de conhecimento determina criticamente o sucesso do projeto e somente é possível quando dos relacionamentos interpessoais entre membros da equipa resultam a confiança e compromisso como pilares da cooperação. Sabe-se que o sucesso do projeto é dependente do empenho da equipa que, por sua vez, é tanto maior quanto estes estiverem comprometidos com o projeto (Buvik & Tvedt, 2017).

Considerando a estrutura e dinâmica comuns nas empresas de TI, para colmatar eventuais falhas na passagem de conhecimento têm sido criados vários softwares no sentido de auxiliar os membros das equipas a partilharem o conhecimento entre si. Estes softwares são projetados para aumentar a eficiência do trabalho, a inovação, evitar erros repetidos em projetos anteriores, reduzir o tempo das tomadas de decisão e a existência de colaboradores indispensáveis, i.e., detentores de conhecimento crítico (Sensuse et al., 2021).

De salientar ainda que a partilha pode ser realizada em ambientes *offline* ou *online*, através da plataforma informática, variando apenas a forma como a comunicação é medida, i.e., se é realizada por intermédio de computadores ou por comunicação direta (Sensuse et al., 2021).

Não obstante a sofisticação dos meios tecnológicos, assiste-se frequentemente a uma falta de motivação e compromisso com a partilha de conhecimento, sendo ainda necessário aprofundar o conhecimento sobre o que se encontra na génese destas dificuldades (Silva et al., 2022).

1.5 Partilha de conhecimento em ambiente remoto

A comunicação é, sem dúvida, a base para uma fluída e objetiva partilha de conhecimento, reconhecendo-se também como relevante a criação de espaços físicos ou virtuais inovadores, em que todas as partes se concentram em encontrar soluções para os variados desafios (Laybats & Tredinnick, 2020). Contudo, para que estas variáveis se articulem para favorecer a partilha de conhecimento é necessário garantir confiança no sistema, nas operações e nas pessoas (Laybats & Tredinnick, 2020).

Como mencionado anteriormente, a confiança é uma variável facilitadora na partilha de conhecimento, o que é reconhecido por vários autores (Krzyszowska, 2022), mas o principal desafio é a construção de ligação entre os indivíduos (Laybats & Tredinnick, 2020). A confiança pode ter diferentes origens, ou seja, pode resultar das interações físicas, da cultura, etc. e até variar de acordo com a personalidade dos indivíduos, pelo que se torna difícil alcançá-la e mantê-la. Quando a confiança está suficientemente desenvolvida, a distância psicológica entre os colaboradores de uma mesma equipa é reduzida em ambientes remotos (Davidaviciene et al., 2020).

Por sua vez, a diversidade cultural em equipas remotas é entendida como fator de ampliação da perspetiva e do conhecimento, favorecendo a criatividade, mas pode também resultar no efeito contrário se essa diversidade não possibilitar a construção de relação de confiança entre os membros da equipa (Davidaviciene et al., 2020). Como diversas vezes referido, se os membros da equipa confiam uns nos outros, os laços sociais são fortificados e a contribuição para a partilha de conhecimento é aumentada (Navimipour & Charband, 2016).

1.6 Compilação dos autores principais e temas abordados na Revisão Bibliográfica

A tabela 1 mostra os assuntos principais e os autores que fundamentaram as posteriores sustentações da revisão bibliográfica.

Tabela 1: Assuntos considerados e artigos principais referentes

| <i>Autores</i> | <i>Título do Trabalho</i> | <i>Publicação</i> | <i>Principais Levantamentos</i> |
|--|---|---|---|
| 1. Galvez, A. 2. Mann, S., Holdsworth, L. 3. Oliveira, A. 4. Vasić V., | 1. Oh! Teleworking!’ Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. 2. The psychological impact of teleworking: stress, emotions, and health. 3. Modelo Híbrido para Melhoria do Engagement. 4. Bankarstvo, vol. 48, Issue 3. | 1. Business Ethics: A European Review, Vol. 29 No. 1, pp. 180-192 (2020). New Technology, Work and Employment, Vol. 18 No. 3, pp. 196-211 (2017). 3. Modelo Híbrido para Melhoria do Engagement (2021). 4. Bankarstvo, vol. 48, Issue 3 (2019) | De que forma as empresas podem otimizar recursos e custos e ainda assim melhorar os níveis de produtividade sem prejudicar a qualidade de vida de seus trabalhadores. |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>1. Ahmed, G. <i>et al.</i></p> <p>2. Oh, M. & Choi, M.</p> <p>3. Okullu, H. & Acar, E.</p> | <p>1. Knowledge Sharing in Project Teams: A Research Model Underpinned by Action Learning.</p> <p>2. The Competence of Project Team Members and Success Factors with Open Innovation.</p> <p>3. Managing the connection between project & Organization Levels: A case example of Lessons Learned practices in Building Projects.</p> | <p>1. Knowledge Sharing in Project Teams: A Research Model Underpinned by Action Learning (2016).</p> <p>2. J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. 6, 51 (2020).</p> <p>3. Managing the connection between project & Organization Levels: A case example of Lessons Learned practices in Building Projects (2020)</p> | <p>Fatores moderadores como tamanho e complexidade das equipas de projeto afetam as Lições Aprendidas.</p> |
| <p>1. Otundo, R.</p> <p>2. Watfa M. & Todd C.</p> <p>3. Rehman, A. <i>et al.</i></p> | <p>1. Key Elements of Successful Virtual Teamwork in Projects Management during Pandemic Periods.</p> <p>2. Implications of Virtual Project Management on Project Processes.</p> <p>3. Role of Project Management in Virtual Team's Success</p> | <p>1. Case of Covid-19 (2021)</p> <p>2. Implications of Virtual Project Management on Project Management Processes. (2017)</p> <p>3. iKSP Journal of Computer Science and Engineering. 1, 2 (2021)</p> | <p>Embora existam processos de comunicação de gestão devem ser aplicadas contramedidas, por outro lado desenvolver softwares mais eficazes este efeito.</p> |
| <p>1. Ahmed, G. <i>et al.</i></p> | <p>1. Knowledge Sharing in Project Teams: A</p> | <p>Knowledge Sharing in Project Teams: A</p> | <p>Testar a relação entre</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>2. Buvik M. & Tvedt S.</p> <p>3. Sensuse, D. et al.</p> | <p>Research Model Underpinned by Action Learning.</p> <p>2. The Influence of Project Commitment and Team Commitment on the Relationship between Trust and Knowledge Sharing in Project Teams.</p> <p>3. Exploring Factors Influencing Knowledge Sharing Mechanisms and Technology to Support the Collaboration Ecosystem: A Review.</p> | <p>Research Model Underpinned by Action Learning (2016).</p> <p>2. Project Management Journal, Vol. 48, No. 2, 5–21 (2017).</p> <p>3. Journal of Library & Information Technology, Vol. 41, No. 3 (2021).</p> | <p>“commitment” da equipa e do projeto para explicar a partilha de conhecimento no resultado do projeto.</p> |
| <p>1. Davidaviciene, V et al.</p> <p>2. Krzyzowska, E.</p> <p>3. Laybats, C. & Tredinnick, L.</p> <p>4. Navimipour, N.J. & Charband, Y.</p> | <p>1. Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams.</p> <p>2. Relationship between Self-Efficacy, Trust, and Knowledge Sharing Among IT Industry Employees Working Remotely.</p> <p>3. Knowledge sharing in a virtual world.</p> <p>4. Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. Comput. Hum. Behav, 62, 730–742.</p> | <p>1. Sustainability, 12, 6917(2020).</p> <p>2. Relationship between Self-Efficacy, Trust, and Knowledge Sharing Among IT Industry Employees Working Remotely (2022).</p> <p>3. Business Information Review, Vol. 37(4) 140–141 (2020).</p> <p>4. Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. Comput. Hum. Behav, 62, 730–742 (2016).</p> | <p>Analisar variáveis psicológicas que possam determinar o “commitment” em Gestão de Projetos, e implementação de estratégias que podem ser usadas para melhorar a partilha de conhecimento em equipas virtuais.</p> |

Fonte: Autor

PARTE II

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA

2.1 Problema de Pesquisa

Com base na revisão bibliográfica realizada e na definição das questões fundamentais, este trabalho tem como objetivo identificar os possíveis impactos dos GP em equipas remotas e compreender de que forma a fragilização do “engagement” entre membros das equipas é prejudicial aos projetos. A pergunta de partida que orienta a pesquisa é: "O trabalho em ambiente remoto, contribui ainda mais para a perda de conhecimento em gestão de projetos?",

Para atingir o referido objetivo, será adotada uma abordagem qualitativa, perspetivando entender de forma aprofundada a perceção dos gestores em relação ao trabalho remoto e ao “engagement” com a organização. Serão realizadas entrevistas e uma análise exploratória sobre a possibilidade de existência de impactos.

2.2 Questões e Objetivos

Após a Revisão Bibliográfica, foram colocadas algumas questões, em seguida, almeja-se estabelecer algumas propostas de potenciais soluções que possam ser aplicadas pelas empresas para superar os desafios elencados da gestão de projeto em ambiente remoto. Na Tabela 2, são descritas as 4 questões-chave (Q) do “Problem Solving Research Design Methodology” (Pereira et al., 2021) (Figura 1), assim como os objetivos de cada uma delas e os principais autores.

Tabela 2: “Problem Solving” – temas principais e seus autores.

| | Temas Principais (Autor, ano) | Questões | Objetivos |
|------------|---|---|---|
| Q 1 | The Competence of Project Team Members and Success Factors with Open Innovation (Oh, M. & Choi, M. (2020)) | De que maneira a complexidade das equipas afeta as lições aprendidas? | Permite atuar sobre os principais motivos que afetam esta variável de forma a reduzir futuros problemas. |
| Q 2 | Exploring Factors Influencing Knowledge Sharing Mechanisms and Technology to Support the Collaboration Ecosystem: A Review (Sensuse, D., et al., (2021)) | Que outras ferramentas ou metodologias podem ser implementadas para o sucesso dos projetos desenvolvidos em ambiente remoto? | Detetar e priorizar os principais fatores que influenciam a comunicação dentro dos projetos, afunilar as hipóteses e definir novos processos. |
| Q 3 | Managing the connection between project & Organization Levels: A case example of Lessons Learned practices in Building Projects (Okullu, H. & Acar, E., (2020)) | Quais as principais causas de diminuição de “engagement” entre membros da equipa e de que forma afeta a partilha de conhecimento? | Compreender a importância desta variável no sucesso das equipas e do próprio projeto. |

| | | | |
|------------------|---|--|---|
| <p>Q4</p> | <p>Factors influencing knowledge sharing among IT geographically dispersed teams (Silva F., Mosque P. & Soares M. (2022))</p> | <p>Que estratégias podem ser usadas para criar um clima de confiança entre membros de uma equipa remota.</p> | <p>Sobrepôr as respostas obtidas no estudo realizado com a informação recolhida na RL e no fim propor soluções já evidenciadas em estudos anteriores.</p> |
|------------------|---|--|---|

Fonte: autor

2.3 Metodologia de Pesquisa

Com a definição das questões fundamentais da tese e dos seus objetivos, resultantes da sustentação científica existente na literatura, encontraram-se reunidas as condições para aplicar o Diagrama “Problem Solving Research Design Methodology” ao estudo realizado.

Na Figura 1 encontra-se a adaptação do diagrama ao desenho da metodologia de pesquisa do problema a que este trabalho pretende dar resposta.

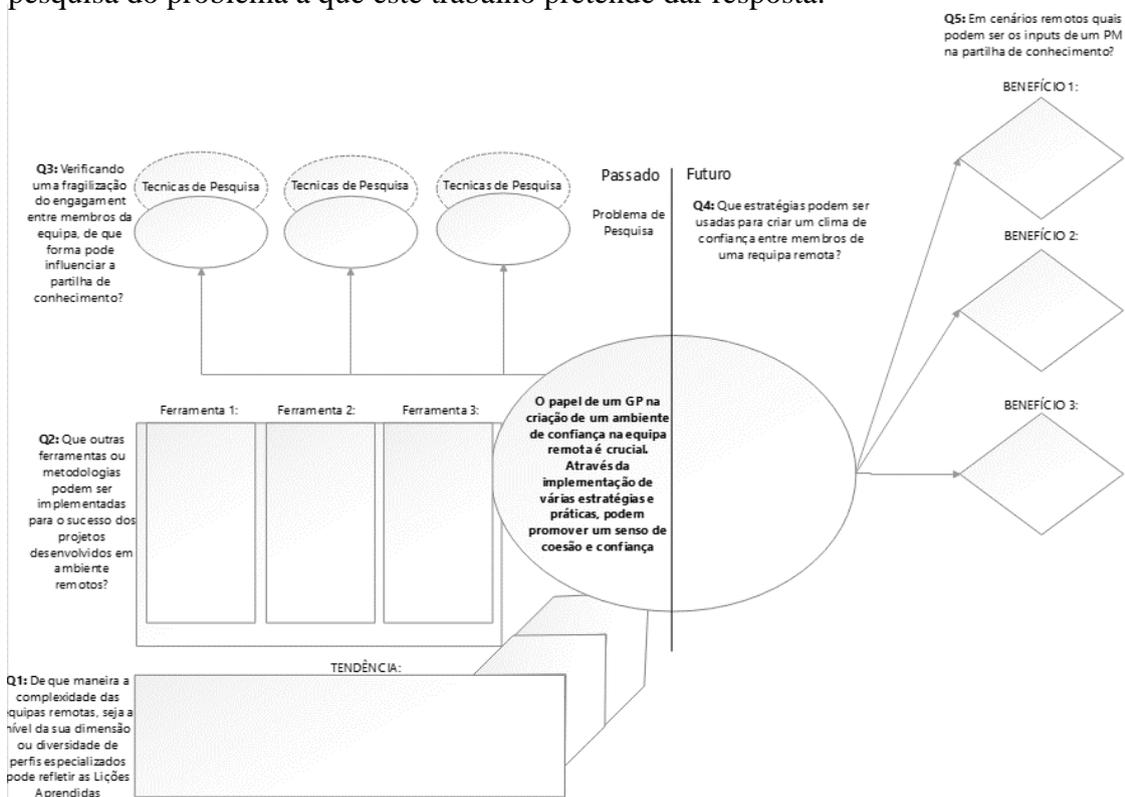


Figura 1: Diagrama da Metodologia de Pesquisa (Fonte: Pereira et al. (2023)).

Com a aplicação desta metodologia de pesquisa, obtiveram-se os dados que são seguidamente apresentados e analisados.

Na sequência da análise, foi possível confirmar que a partilha efetiva de conhecimento é um elemento-chave para o sucesso da colaboração remota. Através da implementação de estratégias apropriadas, é possível melhorar significativamente a partilha de conhecimento entre os membros das equipas remotas. Neste contexto, e de acordo com o apurado, a comunicação, as reuniões, os repositórios e o uso adequado da câmara nas videoconferências, podem desempenhar um papel fundamental.

- **Comunicação Transparente e Aberta:**

Uma comunicação transparente e aberta é fundamental para uma partilha de conhecimento eficaz. Deve-se incentivar a partilha de ideias, dúvidas e perspetivas. Promover uma cultura de comunicação aberta, através de canais de comunicação regulares, de maneira a permitir que todos os membros se sintam confortáveis em partilhar conhecimento.

- **Reuniões Estruturadas e Produtivas:**

As reuniões são os momentos fundamentais para a partilha de conhecimento. É importante estabelecer uma agenda clara, definir objetivos específicos e garantir a participação ativa de todos os membros. Durante as reuniões, deve ser dedicado tempo para a partilha de conhecimento, onde os membros podem discutir experiências, desafios enfrentados e melhores práticas, mas também existem espaços mais descontraídos para criar “engagement” entre todos os membros.

- **Repositórios de Conhecimento:**

A criação de repositórios de conhecimento centralizados e acessíveis tem como objetivo melhorar a partilha de conhecimento em equipas remotas. Estes repositórios devem sedear-se preferencialmente em plataformas online, onde os membros da equipa podem armazenar, organizar e partilhar documentos, recursos úteis e informações relevantes. Se existir um acesso centralizado ao conhecimento, os membros da equipa podem encontrar e partilhar informações mais facilmente.

- **Habilitar o uso da câmara durante as Videoconferências:**

Mesmo com as equipas fisicamente separadas, o uso adequado da câmara durante as videoconferências torna a comunicação mais transparente, podendo promover uma

maior interação e ligação dos membros. Ao ligar as câmaras durante as reuniões, os participantes podem observar as expressões faciais e linguagem corporal, o que facilita a comunicação efetiva e a partilha de conhecimento de forma mais envolvente, na medida em que a autoconfiança dos envolvidos é exponenciada quando reconhecem os seus interlocutores e têm expectativas ajustadas relativamente às suas interações.

3.3 Análise da fragilização do “engagement” entre membros da equipa

Da análise dos resultados obtidos, é consensual que o “engagement” na promoção de uma partilha de conhecimento eficaz dentro das equipas, se reveste de um papel fundamental. Quando enfraquecido, pode ter efeitos prejudiciais na colaboração global e dificultar a partilha de conhecimento. Vários fatores contribuem para o enfraquecimento do “engagement”, sendo que os entrevistados identificam por ordem de frequência os seguintes: atrasos no projeto, diferenças culturais, falta de comunicação verbal, falta de empatia, dispersão de conhecimento, desconfiança e ausência de processos.

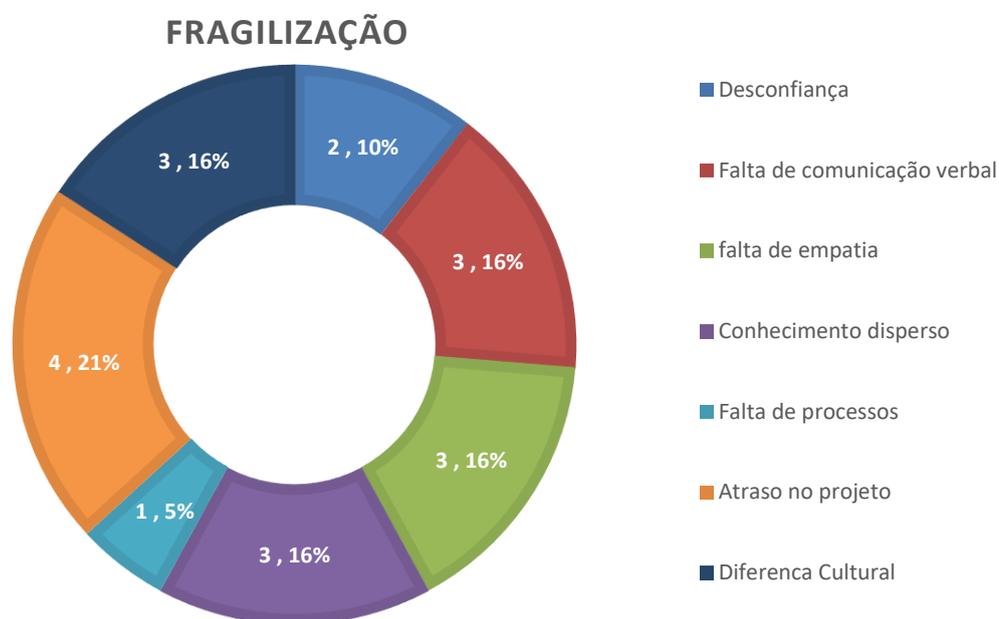


Gráfico 1: Gráfico da fragilização do “engagement” entre membros da equipa (fonte: autor)

É provável que os atrasos nos projetos, apontados como resultado de um “engagement” frágil seja a consequência da soma das restantes variáveis, a par da

desmotivação generalizada e da redução da partilha do conhecimento.

As diferenças culturais podem causar desentendimentos e dificultar a partilha de conhecimento aberta, a título de exemplo: foi indicado que uma pessoa que esteja no Brasil não tem o mesmo comportamento que outra que esteja na Índia, ou Ásia.

Por seu turno, a falta de comunicação verbal nas equipas remotas, dificulta a compreensão, podendo dar origem a desentendimento e interpretações erróneas. A ausência de empatia prejudica a compreensão mútua e reduz a vontade de partilhar conhecimento bem como provoca um aumento da distância psicológica entre os membros da equipa.

A dispersão de conhecimento entre os membros da equipa dificulta usufruir de expertise relevante, outra consequência acaba por o conhecimento centrar-se em alguns apenas algum recurso.

A desconfiança cria barreiras para a colaboração e impede a partilha aberta de conhecimento, para além de gerar um ambiente negativo entre todos os membros da equipa.

A ausência de processos claros e orientações dificulta a partilha e organização do conhecimento.

Em suma, todas estas variáveis se interrelacionam, sendo provável a existência de uma interdependência.

3.4 Análise dos “inputs” de um PM na partilha de conhecimento

Uma das principais responsabilidades de um GP, é garantir uma partilha de conhecimento eficaz dentro da equipa de maneira atingir o objetivo, a entrega de valor ao cliente e, por conseguinte, à organização. Os contributos mais destacados, e que posteriormente se descrevem, foram: reuniões, “onboarding” e comunicação, entre outros como a confiança, valorização e o “Team Building”. Torna-se evidente que o GP desempenha um papel crucial na criação de um ambiente colaborativo e orientado para o conhecimento.

- **Comunicação:** Uma comunicação eficaz é um dos pilares fundamentais para que a partilha seja bem-sucedida. O GP deve estabelecer canais de comunicação claros, tanto formais como informais, para permitir um fluxo de informação contínuo dentro da equipa. Isto inclui aproveitar várias ferramentas e plataformas para facilitar discussões, partilhar documentos, organizar informação, recursos relevantes e promover uma comunicação transparente e atempada entre os membros da equipa. Na vertente humana o tem de perceber as pessoas com quem trabalha, qual é o seu perfil, qual a sua forma de agir perante o projeto e colegas, e à medida que vai percebendo vai ajustando a comunicação e puxando as pessoas para o projeto e a sua importância.
- **Confiança:** Um GP reconhece a importância de construir confiança entre os membros da equipa para incentivar a partilha de conhecimento. Ao criar um ambiente de apoio e livre de julgamento, fomenta uma cultura onde a equipa se sinta à vontade para expressar as suas ideias e perspetivas. Celebrar conquistas e reconhecer contribuições aumenta ainda mais a confiança e motiva os membros da equipa a participar ativamente em atividades de partilha de conhecimento.
- **Valorização:** Reconhecendo o valor do conhecimento, enfatiza a importância de valorizar as perspetivas e conhecimentos partilhados dentro da equipa. Implica reconhecer e celebrar as contribuições individuais e coletivas, bem como incentivar a troca de feedback construtivo. Valoriza as ideias e o empenho da sua equipa, criando um ambiente onde o conhecimento é reconhecido como um ativo fundamental, demonstrando assim também uma liderança por exemplo. Além disso, promove a aprendizagem contínua, encorajando os membros da equipa a expandir as suas competências e conhecimentos através de oportunidades de desenvolvimento e formação, evitando assim perda de conhecimento ou que o conhecimento fique centrado apenas em alguns recursos.
- **“Team Building”:** Por último, compreende que a partilha de conhecimento eficaz está profundamente ligada à dinâmica forte da equipa. Ao organizar atividades de “team building”, promove a colaboração e cultiva um sentido de

camaradagem, fortalece os laços entre os membros da equipa. Isso, por sua vez, facilita a partilha de conhecimento, criando um ambiente de confiança, respeito e apoio mútuo, de salientar que o processo acaba por ser mais complicado quando falamos de equipas rotativas, ou quando a equipa já trabalha algum tempo e tem um elemento mais sénior.

3.5 Análise sobre instrumentos para a comunicação e o trabalho colaborativo

Esta análise tem como base duas questões colocadas à totalidade da amostra, cujo objetivo passa por saber efetivamente a eficácia que a ferramenta tem nas equipas aos dias de hoje. As questões colocadas para esta fase da análise foram:

- “*Considera que estes instrumentos são suficientemente eficazes para assegurar a comunicação e o trabalho colaborativo das equipas em ambiente virtual?*”
- “*Porquê?*”

Os instrumentos para partilha de informação e trabalho colaborativo desempenham um papel decisivo na promoção da comunicação eficaz e do trabalho em equipa em equipas remotas. No entanto, ao analisarmos a resposta à questão colocada, apenas 27% dos gestores entrevistados confirmou que os instrumentos são suficientemente eficazes, em oposição a 40% que considera que as ferramentas não são eficazes e, por fim, regista-se que 33% dos gestores indica que é apenas um complemento à comunicação entre equipas.

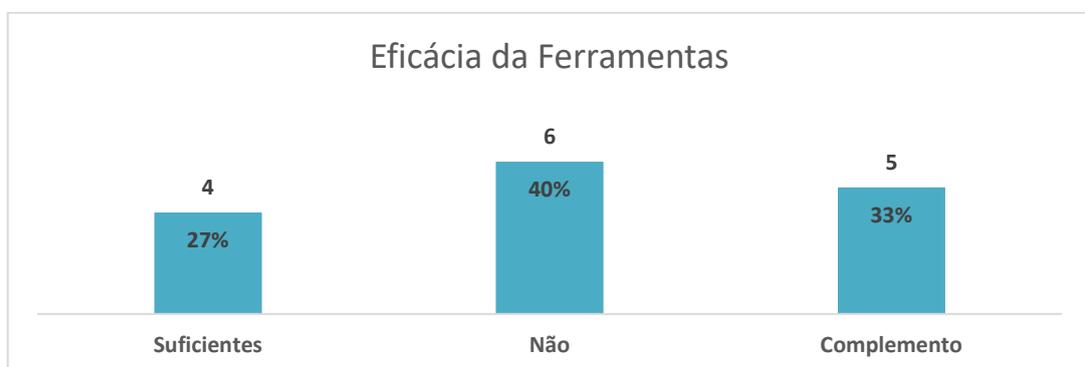


Gráfico 2: Gráfico sobre das ferramentas para comunicação e o trabalho colaborativo (fonte: autor)

Observando o gráfico 3, e perspetivando estas ferramentas como “Complemento”, é de salientar 12% dos entrevistados afirma que as mesmas são um suporte na organização da documentação dos projetos, enquanto 8% indica que são parte integrante na mitigação de problemas e, por fim, 4% considera-as como úteis para a criação de uma “Knowledge base”.



Gráfico 3: Gráfico da utilidade das ferramentas no seguimento da questão principal (fonte: autor)

3.6 Análise de outras ferramentas ou metodologias que podem ser implementadas.

Além dos softwares de colaboração virtual, existem outras ferramentas e metodologias que podem ser implementadas para o sucesso dos projetos desenvolvidos em ambiente virtual, tais como as que seguidamente se apresentam:

- **Plataformas de gestão de projetos:** Utilizar uma plataforma dedicada de gestão de projetos pode ser uma mais-valia para acompanhar o progresso, atribuir tarefas, definir marcos e prazos, gerir recursos e controlar o orçamento. Essas plataformas oferecem recursos específicos para a gestão eficaz de projetos e ajudam a manter todas as informações relevantes num só lugar. As plataformas mencionadas pelos entrevistados foram: Microsoft Teams, Miro e ServiceNow.
- **Metodologia Agile:** A adoção de metodologias ágeis, pode ser benéfica para projetos desenvolvidos em ambiente remoto. Essas metodologias enfatizam a

colaboração, a comunicação frequente, a adaptação às mudanças e a entrega de valor. Estas promovem a transparência, a autogestão da equipa e a rápida tomada de decisões, o que é especialmente relevante em contextos virtuais, tendo sido referidas as metodologias Scrum e Kanban.

- **Videoconferências regulares (“Calls”):** As videoconferências são uma maneira eficaz de manter todos os envolvidos em contacto. Realizar reuniões regulares por videochamada permite que os membros da equipa se vejam, expressem-se verbal e visualmente, e construam relacionamentos mais fortes. Essas reuniões podem ser utilizadas para alinhamento, discussão de questões importantes, troca de ideias, resolução de problemas ou apenas como momento de descontração em tempo real. Os entrevistados exemplificaram com o Zoom, o Microsoft Teams e o Skype.
- **Canais de comunicação assíncrona:** Além das videoconferências, é importante ter canais de comunicação assíncrona, como mensagens instantâneas ou fóruns online. Esses canais permitem que os membros da equipa comuniquem e colaborem em momentos diferentes, adequando-se a fusos horários diferentes e permitindo que as pessoas respondam quando for mais conveniente para elas, tendo sido apontados como exemplos, pelos entrevistados, o Whatsapp e o Microsoft Teams.

3.7 Análise das ferramentas ou metodologias que podem ser implementadas.

Para esta análise foi criado um gráfico circular (Gráfico 4) onde pode ser observada a participação das ferramentas/metodologias existentes, mas que serviu de base como resposta dos entrevistados.

Ferramentas/ Metodologias

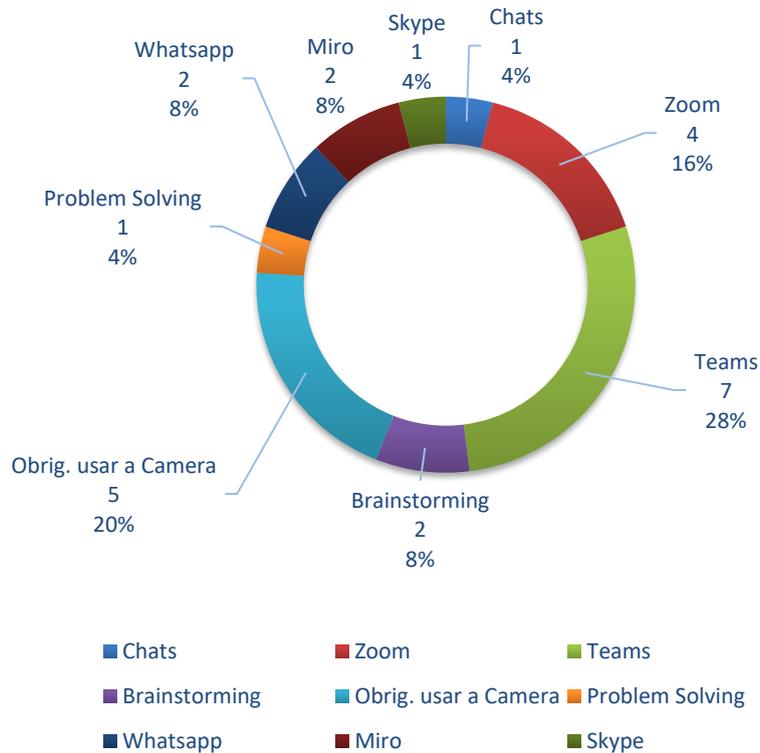


Gráfico 4: Gráfico circular das ferramentas ou metodologias (fonte: autor)

Uma das principais ferramentas utilizadas é o Microsoft Teams, com uma participação percentual de 28%. Esta plataforma, de acordo com os GP, é considerada robusta, permitindo uma colaboração eficiente, com recursos como partilha de ficheiros, *chat* em grupo, videoconferências, criação de equipas ou academias com o intuito de “Shadow” e “Reverse Shadow” e organização de reuniões síncronas.

Outra opção amplamente adotada é o Zoom, com uma participação de 16%. É conhecido pelas suas capacidades de videoconferência de alta qualidade, permitindo que as equipas se conectem virtualmente e realizem reuniões produtivas, promovendo a comunicação de forma mais clara.

Além disso, a utilização de Miro e reuniões para Brainstorming, ambas com 8% de participação, são consideradas essenciais pelos entrevistados para a colaboração e na procura de soluções criativas. Estas ferramentas/metodologias permitem que as equipas trabalhem em conjunto, mesmo à distância, facilitando a criação de mapas, diagramas e a partilha de ideias de forma visual e interativa.

Importa também destacar que, em 20% das situações de trabalho remoto, a câmara

ligada é considerada como obrigatória, o que enfatiza a importância da comunicação visual para promover uma maior ligação entre os membros da equipa, sendo mais evidente em equipas de TI o não uso de câmara. Para além das ferramentas específicas, chats, resolução de problemas e WhatsApp, cada uma com 4% de participação, podem ser usados como complemento para melhorar a eficiência e o fluxo de trabalho. Estas abordagens permitem que os membros da equipa colaborem rapidamente, troquem informações importantes e resolvam problemas de forma ágil em tempo real.

Em resumo, o sucesso dos projetos desenvolvidos em ambiente remoto depende da escolha adequada de ferramentas e metodologias ou da combinação de várias. A implementação de plataformas como Teams e Zoom, combinada com o uso de Miro e outras ferramentas colaborativas, juntamente com a comunicação visual através do uso da câmara, garantirá a eficácia e o progresso contínuo dos projetos, mesmo em contexto remoto.

3.8 Análise do papel do GP na criação de um clima de confiança

Como mencionado variadas vezes ao longo deste estudo, o papel de um GP na criação de um ambiente de confiança entre os membros da equipa remota é crucial. Através da implementação de várias estratégias e práticas, os GP podem promover um sentimento de confiança e coesão dentro da equipa. As respostas obtidas sobre as metodologias/estratégias adotadas pelos gestores entrevistados estão representadas no Gráfico 5.

Foco do Gestor Projeto

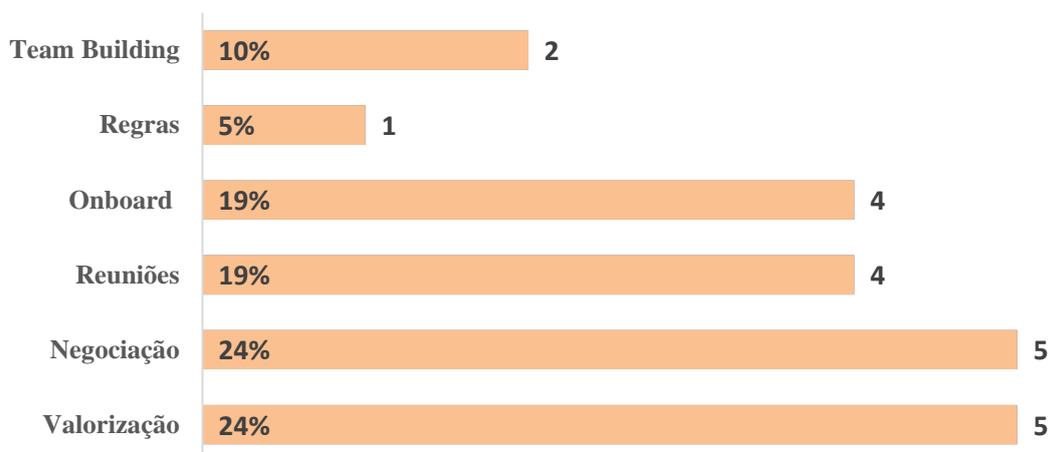


Gráfico 5: Gráfico sobre o papel que o PM para criação de um clima de confiança (fonte: autor)

Em primeiro lugar, grande parte dos gestores indica que o seu foco passa por valorizar a equipa, assim 24% afirma que o seu foco é aplicado nesse sentido. Reconhecer e valorizar os esforços individuais e coletivos dos membros da equipa é fundamental para construir confiança. Desta forma ao demonstrar apreço pelos sucessos e contribuições da equipa, promovem um ambiente de confiança e motivação.

A negociação também recebe 24% de atenção do GP. Ao facilitar a resolução de conflitos e garantir a justa negociação de interesses entre os membros da equipa, promovem a confiança e um ambiente de trabalho harmonioso.

Além disso, as reuniões regulares representam 19% dos seus esforços. Proporcionam oportunidades para união dos membros da equipa, partilha de informações e o alinhamento em relação aos objetivos do projeto. Através dessas interações, é promovida a transparência, o que resulta numa comunicação mais aberta, fortalecendo a confiança entre os membros da equipa também desta forma.

O processo de “onboard” merece a atenção de 19% dos GP que participaram neste estudo. Ao integrar novos membros na equipa de modo acolhedor e eficiente, é criado um ambiente onde estes se sintam bem-vindos e preparados para contribuir, pelo que um “onboarding” eficaz facilita a confiança mútua entre todos os membros da equipa.

A definição de regras claras e de um ambiente justo é outra área importante, representando 5% dos esforços do GP. Ao serem estabelecidas regras e diretrizes transparentes para o trabalho em equipa, aumenta-se a confiança relativamente ao tratamento justo e igualitário de todos os membros, inclusivamente em caso de conflito,

quando prevalece o processo existente.

O “Team building” recebe 10% de atenção do GP. Através de atividades e iniciativas de “engagement” da equipa, é fomentada a colaboração, a comunicação e a construção de relacionamentos positivos, o que tem como propósito o desenvolvimento de um ambiente de trabalho confiante e coeso.

3.9 Análise do papel do GP na mitigação de problemas

Segundo os entrevistados, esta temática é tão ou mais complexa do que criar “engagement” nas equipas. A falta de comunicação pode, de facto, levar a problemas de colaboração dentro de uma equipa de projeto. De referir que, segundo os gestores e como ilustrado na Figura 4, as estratégias mais adotadas são, como seguidamente se explicita, a comunicação efetiva, ouvir ambas as partes, interações “one-to-one”, abordagem construtiva dos conflitos, “Servant leadership” e a construção de confiança.

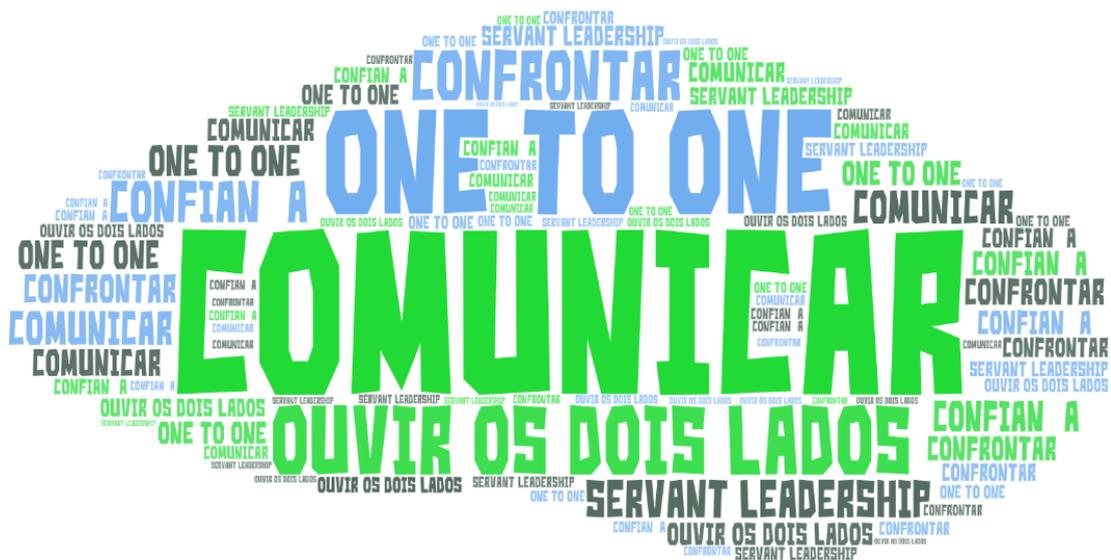


Figura 4: Diagrama das estratégias para melhorar a partilha de conhecimento (fonte: autor)

Seguidamente se descrevem estes itens.

- **Comunicar de forma clara e transparente:** Dar prioridade a uma comunicação

clara e transparente. Partilhar regularmente atualizações do projeto, objetivos e expectativas com a equipa. Utilizar diversos canais de comunicação, como reuniões de equipa, e-mails e ferramentas de gestão de projetos, para manter todos informados e alinhados.

- **Ouvir ambas as partes:** Ouvir ativamente os membros da equipa e os “stakeholders”, proporcionando-lhes um espaço para expressar os seus pensamentos, preocupações e ideias. Ao ouvir atentamente diferentes perspetivas, podem identificar potenciais problemas e encontrar soluções colaborativas.
- **Realizar interações individuais:** Conversas individuais com os membros da equipa para compreender as suas necessidades, desafios e aspirações únicas. Essas interações individuais criam um ambiente seguro para o diálogo aberto e permitem ao GP abordar lacunas específicas na comunicação ou conflitos.
- **Enfrentar os conflitos de forma construtiva:** Quando surgem conflitos, o GP deve enfrentá-los de forma construtiva. Encorajar discussões abertas para resolver mal-entendidos ou diferenças de opinião. Facilitar um ambiente colaborativo onde os conflitos possam ser abordados e resolvidos por meio de uma comunicação efetiva e compromisso.
- **Adotar uma “Servant leadership”:** Aderir a uma abordagem de liderança servidora, focando-se em atender às necessidades dos membros da equipa. Apoiar os seus esforços de comunicação, fornecer orientação e remover quaisquer obstáculos que dificultem a colaboração efetiva. Ao estar atento às necessidades da equipa, o GP promove uma cultura de comunicação aberta e colaboração.
- **Construir confiança:** A confiança é a base para uma comunicação e colaboração efetivas. O GP deve dar prioridade à construção de confiança entre os membros da equipa. Agir com integridade, demonstrar competência e cumprir os compromissos. Encorajar a comunicação aberta e honesta e evitar a

Aprendidas. Uma equipa maior pode enfrentar desafios relacionados com a coordenação, comunicação e análise aos temas durante este processo. Nesse sentido, os GP que participaram neste estudo, revelaram que tendem a realizar reuniões via Teams com 10 ou menos participantes para que o processo seja mais fácil.

- **Gestão de conflitos e dinâmicas de equipa:** A complexidade da equipa pode levar a diferentes perspetivas, conflitos ou tensões, o que é exponenciado em ambiente remoto, em particular quando se trata de equipas constituídas por membros distantes geográfica ou culturalmente, vai ser mais desafiante. A título de exemplo: *“Os asiáticos, estás-lhes a dizer uma coisa e eles mesmo que não estiverem a perceber mais facilmente dizem que sim. E depois mais tarde vais ver que não.”*
- **Fuso horário diferente:** Quando uma equipa de projeto está distribuída em diferentes fusos horários, pode ser difícil coordenar reuniões e sessões de partilha de experiências em tempo real, o que pode resultar em dificuldades na elaboração do documento final, atrasos na troca de informações e limitações na participação ativa de todos os membros da equipa.

Impacto da complexidade das equipas nas Lições Aprendidas



Gráfico 6: Gráfico circular do impacto da complexidade das equipas (fonte: autor)

De acordo com a maioria, as lições aprendidas não são realizadas, como descrevem estes entrevistados:

“Digo-te por experiência própria. Grande parte dos projetos não fazem um exercício de lesson learned. Mas está tudo relacionado com a falta de organização da empresa, com a urgência, tu passares para o próximo projeto e acabas por descurar um bocadinho...”

“As lições aprendidas são um unicórnio, porque é aquele que está presente em todo o lado, mas não existe. Pelo menos da experiência que tenho é raro um projeto que consiga levar e ser levado até ao fim e realizar uma Lessons learned.”

A falta de organização pode ser obstáculo para a realização das Lições Aprendidas, uma vez que requer um planeamento e uma estrutura adequados para garantir que esse processo seja incorporado no encerramento do projeto. Se a empresa não possui uma cultura ou estrutura clara para conduzir e valorizar as Lições Aprendidas, é mais provável que esse passo seja ignorado. A questão estrutural pode referir-se à falta de processos estabelecidos para realizar as Lições Aprendidas de forma sistemática e eficaz.

Sem uma estrutura adequada, as equipas podem não saber como identificar, documentar e partilhar as lições aprendidas de maneira significativa. Isso pode resultar numa perceção de falta de valor ou importância atribuída a esse exercício. A falta de tempo é mencionada como uma das razões para a não realização, em muitos projetos, há pressão para concluir o trabalho e avançar para o próximo desafio, o que pode levar à negligência das atividades de encerramento, como a análise das Lições Aprendidas. A falta de tempo pode ser uma consequência de prazos apertados ou priorização de outras atividades consideradas mais urgentes.

4.1 Análise da desagregação das equipas ao longo do projeto

No decorrer das entrevistas verificou-se que todos indicam a existência de uma perda efetiva de informação importante durante a desagregação das equipas:

“Nessa altura a equipa vai ser desagregada e eu como, engenheiro de software, engenheiro de infraestruturas ou o que for. Vou para outro projeto e sinceramente já não estou muito preocupado com o que vai acontecer com aquela equipa, aquele projeto, logo o meu input vai ser ou zero, ou aproximadamente zero.”

Os inquiridos referiram como principais impactos negativos: Menor qualidade, Perda de conhecimento, Pouco foco e Exercício incompleto. A desagregação das equipas tem como resultado uma diminuição da qualidade das Lições Aprendidas, ou seja, com a dispersão dos membros da equipa, a colaboração e a troca de informações são comprometidas, levando a um resultado com menos profundidade e precisão. Também o mesmo acontece no que toca à perda de conhecimento importante:

“Quando é uma saída da empresa é uma perda quase total.”

Quando os membros são realocados para outros projetos ou funções, o conhecimento específico e as experiências valiosas que possuíam podem não ser adequadamente transferidos e registados nas LA.

Sucedem-se uma ausência de conhecimento que pode afetar negativamente projetos futuros, podendo ser difícil reunir todas as informações e perspetivas a serem utilizadas para uma análise ampla e completa. Tal pode resultar numa compreensão limitada dos desafios enfrentados e das melhores práticas a serem adotadas no futuro. Existe tendência para dar prioridade a outras tarefas e projetos em detrimento da análise aprofundada das Lições Aprendidas. Consequentemente, estes exercícios superficiais e menos abrangentes, prejudicam ainda a identificação de oportunidades de melhoria.

4.2 Impacto do envolvimento dos elementos da equipa em múltiplos projetos

Quando os membros da equipa estão envolvidos em vários projetos ao mesmo tempo, podem experimentar uma pressão significativa para equilibrar as suas responsabilidades e compromissos, o que pode afetar a sua disponibilidade e capacidade de contribuir efetivamente para as Lições Aprendidas, resultando em informações limitadas ou superficiais.

Em algumas organizações, as Lições Aprendidas são consideradas "Nice to have", em detrimento do reconhecer que são uma atividade essencial, o que tende a resultar numa falta de priorização e investimento de recursos adequados para conduzir um processo abrangente e extremamente importante. Nesta sequência, os membros da equipa são levados a não atribuir valor ou a empenharem-se em tempo e esforço às Lições Aprendidas, como evidencia a citação de um dos participantes no estudo:

“Porque se deixas para o fim as pessoas já estão focadas noutra projeto, já saíram do meu, já tem outro PM ali a focar-se e a pressionar com os entregáveis. E as lições aprendidas basicamente acaba por ser um nice to have. Pronto, e não é. Para aquilo que possa ser o futuro de outros projetos, não é. Portanto há um desfoque naturalmente do projeto.”

Quando os membros da equipa estão alocados a múltiplos projetos, existe uma maior dispersão do seu empenho, o que contribui para que forneçam inputs que não são válidos ou relevantes para as Lições Aprendidas. A falta de atenção e tempo adequados podem resultar em informações imprecisas, incompletas ou fora de contexto, prejudicando a sua utilidade para projetos futuros:

“É complicado conseguires ter inputs que sejam válidos, que as pessoas se lembrem do que é que aconteceu. Às vezes só se lembram do último mês, então vou refletir as coisas do último mês, isso não é bem-sucedido.”

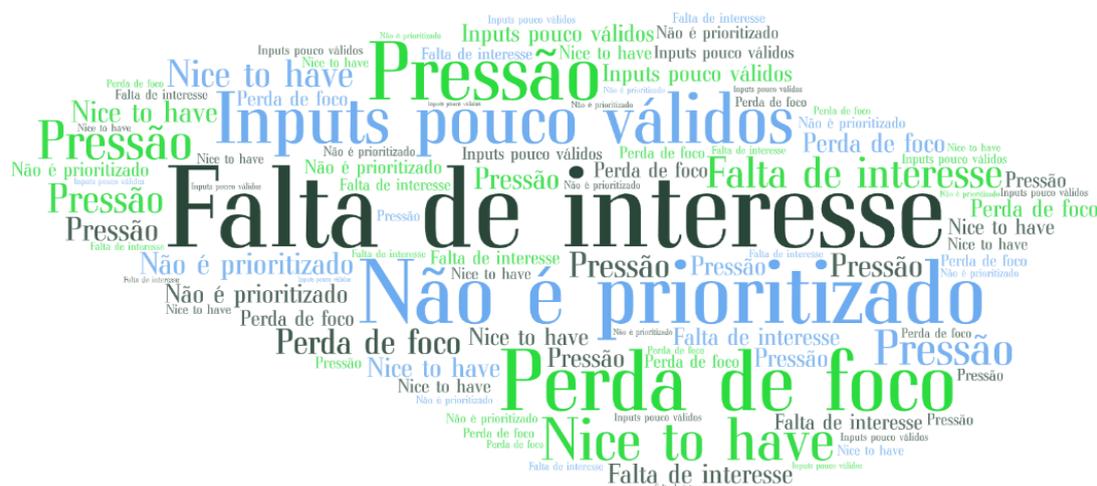


Figura 6: Diagrama do envolvimento dos elementos da equipa em múltiplos projetos (fonte: autor)

A sobrecarga de trabalho e o envolvimento em vários projetos podem levar à falta de interesse/foco dos membros da equipa em participar ativamente. Quando eles estão sob pressão constante e têm de lidar com diversas “demands”, podem não encontrar motivação para contribuir de forma significativa ou dedicar tempo para uma análise mais

profunda.

Num ambiente com múltiplos projetos, as Lições Aprendidas podem ser secundarizadas relativamente a outras atividades e prioridades que beneficiam de mais recursos e atenção, ou seja, de acordo com um dos entrevistados, *“se já estão noutra projeto, eventualmente com prazos que já tem de cumprir, não quer dizer que não te deem feedback, mas claramente o foco não vai ser esse.”*, o que tem como inevitável consequência a perda de conhecimento e de oportunidades de melhoria contínua.

Simultaneamente, as experiências negativas ou frustrantes para membros de equipas em projetos anteriores, podem influenciar negativamente a sua perceção sobre a relevância das Lições Aprendidas e condicionar a sua participação no documento final. Se tiverem tido experiências desagradáveis ou sentiram que as suas contribuições anteriores não foram valorizadas, tendem a envolver-se menos ativamente no processo.

Por outro lado, uma comunicação entre os GP eficaz é fundamental para garantir a coordenação adequada e a compreensão do trabalho em curso. No contexto de Lições Aprendidas, a troca de conhecimento entre os GP pode ser especialmente importante, na medida em que essa partilha de experiências e metodologias, possibilita a identificação de práticas bem-sucedidas, desafios e soluções. Essas informações podem ser utilizadas para melhorar processos, evitar erros recorrentes e implementar melhores práticas em projetos futuros. Na verdade, as Lições Aprendidas apenas cumprem o seu propósito quando das mesmas nascem novas práticas para projetos futuros.

Embora em algumas empresas a comunicação entre GP possa ser limitada, é importante reconhecer os benefícios de fomentar essa troca de informações. Estabelecer um ambiente de colaboração e encorajar a partilha de conhecimentos entre os GP pode levar a melhores resultados, tanto no projeto em andamento como nos próximos, no entanto não existindo esta partilha o conhecimento fica apenas centralizado no gestor.

Na Figura 7 encontra-se a representação do Diagrama de Resultados do Problema de Pesquisa com a indicação dos principais impactos, causas, tendência do “engagement” encontrada no estudo, solução proposta e respetivos benefícios. De ressaltar, que foram agrupados alguns benefícios que se encontram diretamente relacionados.

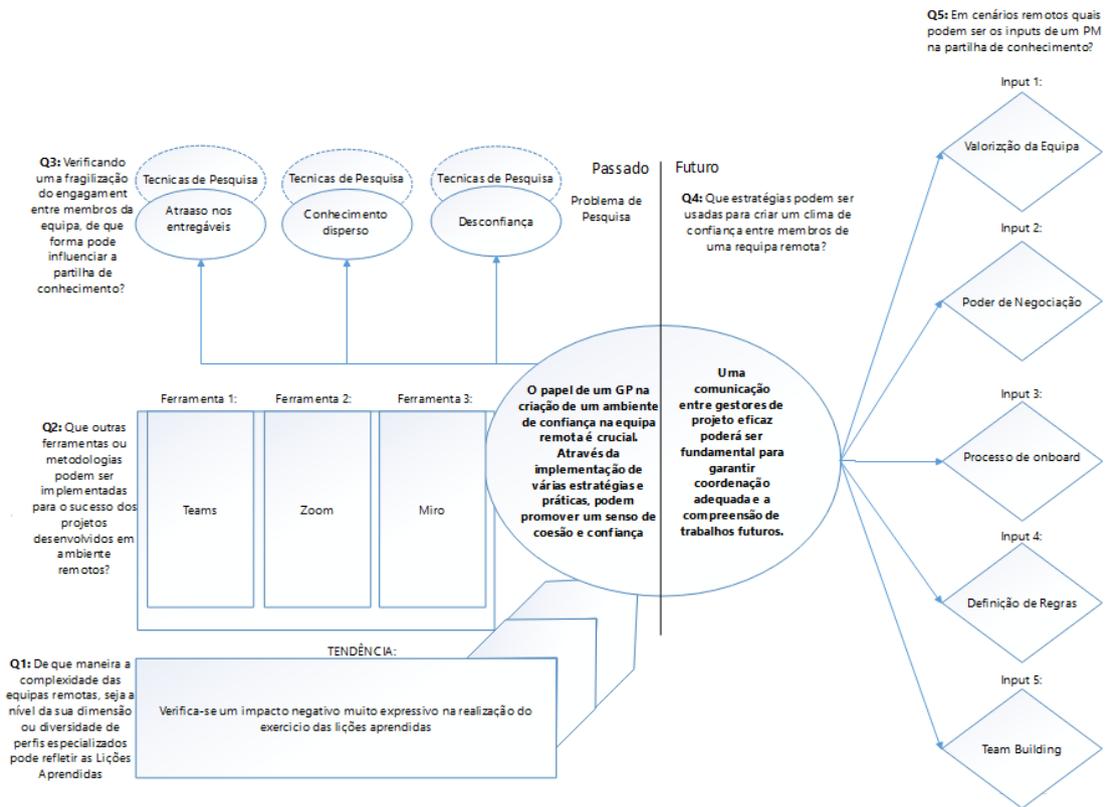


Figura 7: Diagrama de resultados do problema de pesquisa (fonte: autor)

CAPÍTULO 4. RESULTADOS E OBSERVAÇÕES

O estudo realizado apresenta indicadores que apontam para a conclusão de que, na gestão de projetos em ambiente remoto, a partilha efetiva de conhecimento dentro das equipas de projeto tem uma relevância muito expressiva, sendo considerada crucial para o sucesso das organizações, em especial em ambientes de projeto onde os indivíduos colaboram uns com os outros apenas temporariamente. Para que o papel do GP seja bem-sucedido junto das equipas e restantes “Stakeholders”, importa salvaguardar previamente os fatores de sucesso que poderão contribuir para uma melhor partilha de conhecimento, uma melhor comunicação, e em especial um bom processo de Lições Aprendidas, o que para tal será certamente importante analisar previamente a natureza do projeto, a cultura da organização e o perfil da equipa.

No que se refere à melhoria da partilha de conhecimento em equipas remotas, o estudo sugere a adoção de diferentes estratégias para promover uma comunicação aberta e transparente, que encoraje os membros da equipa a partilharem de uma forma livre as suas ideias, questões e perspetivas através de canais regulares de comunicação. Além disso, recomenda-se a continuidade da realização de reuniões virtuais (“calls”) e a criação de espaços de colaboração, onde os membros da equipa possam reunir na procura de soluções e discutir assuntos relacionados com o projeto.

A criação de repositórios de conhecimento também é indicada, na medida em que facilita o armazenamento e partilha de informações e experiências de projetos anteriores. Todavia, deve ser dada preferência à utilização de uma única ferramenta para esta partilha de conhecimento, considerando que a multiplicidade de ferramentas pode gerar confusão e desintegração da informação com efeitos contrários ao objetivo. Este resultado encontra-se de acordo com a maior parte dos estudos referidos que apontam para uma partilha efetiva em equipas remotas (Ahmed, et al., 2016; Laybats, 2020; Navimipour & Charband, 2016).

O papel de um GP na criação de um ambiente de confiança na equipa remota é crucial, sendo possível através da implementação de várias estratégias e práticas promotoras da coesão e da confiança. Com este estudo fomos capazes de perceber onde são centralizadas as escolhas dos gestores para uma melhor performance das equipas, verificando-se que a valorização da equipa consome 24% do foco dos gestores dedicado a esta variável. Reconhecer e apreciar os esforços individuais e coletivos dos membros da equipa é

essencial para construir confiança. Ao demonstrar à equipa, a imprescindibilidade dos sucessos e dos contributos, os GP promovem um ambiente de confiança e motivação.

O estudo revelou que a negociação também recebe 24% da atenção do GP. Ao facilitar a resolução de conflitos e garantir uma negociação justa sobre os interesses dos membros da equipa, aumenta-se a confiança e cria-se um ambiente de trabalho harmonioso.

Além disso, as reuniões regulares representam um total de 19% da dedicação dos GP, facilitando a criação de relacionamentos interpessoais entre os membros da equipa, a partilha de informações, enquanto todos se alinham relativamente aos objetivos do projeto.

O processo de integração também recebe 19% da atenção do GP. Ao integrar novos membros na equipa de forma acolhedora e eficiente, cria-se um ambiente onde se sentem bem-vindos e preparados para contribuir. Uma integração eficaz facilita a confiança mútua entre todos os membros da equipa.

A definição de regras claras representa 5% das preocupações dos GP entrevistados. Mais uma vez, a confiança encontra espaço para ser cultivada com intermédio do estabelecimento de diretrizes transparentes para o trabalho em equipa de forma justa dando prevalência às mesmas face à existência de algum conflito.

O GP dedica 10% de atenção à construção da equipa com atividades e iniciativas de “Team Building”, com foco na promoção da colaboração, da comunicação e da construção de relacionamentos positivos, o que contribui para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho coeso.

De acordo com os entrevistados, superar as dificuldades comunicacionais é tão complexo ou mais complexo do que criar “engagement” dentro das equipas, dado o seu potencial para dar origem a problemas de colaboração dentro de uma equipa de projeto. Para mitigar este risco, os GP que participaram neste estudo procuram adotar uma comunicação efetiva, ouvindo ambas as partes, interagindo individualmente e realizando uma abordagem construtiva para os conflitos, com um estilo de “Servant leadership” orientado para a construção de um clima de confiança. Para colmatar a falta de comunicação, os GP esforçam-se por partilhar regularmente atualizações do projeto, objetivos e expectativas com a equipa. Usar diversos canais de comunicação, como reuniões de equipa, e-mails e ferramentas de gestão de projetos, para manter todos informados e alinhados.

No que se refere à importância de ouvir ambas as partes, consideram os GP que desta forma proporcionam aos membros das equipas espaço para revelar os seus pensamentos,

preocupações e ideias relativamente à dinâmica do projeto. Ao ouvir ativamente diferentes perspetivas, é mais fácil identificar problemas potenciais e encontrar soluções colaborativas tão confortáveis quanto possível para todos os intervenientes. Quando realizam as apelidadas reuniões “one-to-one” em que interagem individualmente com os colaboradores, os GP têm também a oportunidade de compreender as suas necessidades, desafios e aspirações, na medida em que podem desta forma criar um ambiente seguro para abordar lacunas de comunicação ou conflitos específicos, o que se enquadra no defendido por Buvik et al. (2017) e Krzyzowska (2022).

O estudo foi realizado com uma amostra limitada de GP, o que restringiu a generalização dos resultados. Uma vez que os participantes responderam às questões com referência às suas experiências pessoais, é provável que estes resultados não estejam isentos de enviesamentos resultantes das suas crenças, da necessidade de projetarem uma boa impressão de si mesmo ao entrevistador ou de se reservarem na exposição de eventuais fragilidades próprias ou das organizações que integram – atente-se ao facto de se tratar de uma amostra de conveniência. Deste modo, não obstante a congruência dos resultados obtidos com o descritivo na literatura científica, reconhece-se que a compreensão do problema deste estudo requer validação com a realização de futuras investigações, nomeadamente que adotem uma metodologia e instrumentos que reduzam os riscos da obtenção de dados enviesados e uma amostra mais ampla e representativa.

É importante interpretar os resultados do estudo como indicadores e considerar a necessidade de pesquisas adicionais para uma compreensão mais ampla e aprofundada do tema, nomeadamente analisando com a partilha de conhecimento entre os GP dentro das organizações e como podem integrar as Lições Aprendidas e o conhecimento partilhando num processo de aprendizagem organizacional. De que forma podem disseminar as lições aprendidas por toda a organização, incorporá-las em políticas, procedimentos e práticas organizacionais, e garantir que as informações aprendidas irão ser utilizadas em projetos futuros.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A análise realizada teve como objetivo examinar as estratégias adotadas pelos gestores com base em três variáveis, nomeadamente a partilha de conhecimento, a comunicação e as lições aprendidas. Relativamente ao primeiro, a conclusão obtida é que a partilha efetiva de conhecimento é fundamental para o sucesso da colaboração remota. A implementação de estratégias adequadas pode melhorar significativamente essa partilha entre os membros das equipas neste contexto. Neste âmbito, a comunicação aberta e transparente, as reuniões estruturadas e produtivas, a utilização de repositórios de conhecimento e o uso adequado da câmara em videoconferências desempenham um papel fundamental.

No que se refere à comunicação, esta deve ser aberta e transparente sendo a base para uma partilha de conhecimento eficaz. É essencial incentivar os membros da equipa a partilhar ideias, dúvidas e perspetivas, criando uma cultura de comunicação aberta através de canais regulares. As reuniões também desempenham um papel crucial na partilha de conhecimento. É importante estabelecer uma agenda clara, definir objetivos específicos e garantir a participação ativa de todos os membros. Durante as reuniões, é necessário dedicar tempo à partilha de conhecimento, permitindo que os membros discutam experiências, às melhores práticas e aos desafios que enfrentam ou que antecipam.

A criação de repositórios de conhecimento centralizados e acessíveis é uma estratégia eficaz para melhorar a partilha de conhecimento em equipas remotas. Estes repositórios podem ser plataformas online onde os membros da equipa podem armazenar, organizar e partilhar documentos, informações relevantes e recursos úteis. Ao fornecer um local central para aceder ao conhecimento, os membros da equipa podem encontrar e partilhar informações valiosas de forma ágil.

Embora as equipas remotas estejam fisicamente separadas, a utilização adequada da câmara durante as videoconferências pode promover uma maior ligação e interação entre os membros. Ao ligar as câmaras durante as reuniões, os intervenientes podem visualizar expressões faciais, gestos e linguagem corporal, facilitando a comunicação eficaz e a partilha de conhecimento de forma mais espontânea.

De acordo com a amostra, todos estão de acordo no papel fundamental do “engagement” na promoção de uma partilha de conhecimento eficaz dentro das equipas. Quando enfraquecido, pode ter efeitos prejudiciais na colaboração global e dificultar a partilha de conhecimento. De acordo com os entrevistados a desconfiança, comunicação

verbal insuficiente, carência empatia, dispersão de conhecimento, indefinição de processos, atrasos nos projetos e diferenças culturais são variáveis que mais contribuem para que a partilha de conhecimento seja boicotada, podendo mesmo tomar os mecanismos adotados obsoletos por falta de estruturação ou atualização.

Compete ao GP garantir uma partilha de conhecimento eficaz dentro da equipa, mitigando tanto quanto possível as variáveis que a ameaçam com a adoção de um papel significativo na criação de um ambiente colaborativo e orientado para o conhecimento.

As reuniões fornecem uma excelente plataforma para a partilha de conhecimento. O gestor organiza reuniões bem estruturadas e com propósito, onde os membros da equipa podem trocar ideias, discutir desafios e partilhar perspetivas. Uma comunicação eficaz é fundamental para que a partilha de conhecimento seja bem-sucedida. Os gestores devem estabelecer canais de comunicação claros, tanto formais como informais, para permitir um fluxo de informação contínuo dentro da equipa.

Além disso, pode promover a confiança e a empatia entre os membros da equipa, incentivando a colaboração e o respeito mútuo. Também é importante implementar processos claros para a partilha e organização do conhecimento, garantindo que todos tenham acesso às informações necessárias. Em resumo, o “engagement”, as reuniões, a comunicação, a confiança, o “onboarding”, a avaliação e o “team building” são também pilares para promover uma partilha de conhecimento eficaz dentro das equipas.

Por último, relativamente às Lições Aprendidas, sabe-se que a complexidade das equipas virtuais, tanto em termos de dimensão quanto de diversidade de perfis especializados, pode apresentar desafios únicos para o processo. A diversidade de perfis especializados pode dificultar a colaboração efetiva e a troca de informações relevantes, enquanto o tamanho da equipa pode afetar a coordenação e a comunicação durante o processo. A gestão de conflitos e dinâmicas de equipa também pode ser mais desafiadora num ambiente remoto, especialmente quando os membros são geográfica ou culturalmente diferentes.

Além disso, a falta de organização, falta de estrutura adequada, falta de tempo e falta de priorização são obstáculos comuns para a realização efetiva das Lições Aprendidas. A dispersão da equipa e a falta de transferência de conhecimento durante a desagregação das equipas podem impedir a identificação de melhores práticas. Estabelecer um ambiente de colaboração e incentivar a partilha de conhecimentos pode levar a resultados mais positivos tanto nos projetos atuais quanto nos futuros.

Muito embora o GP tenha uma elevada e distinta responsabilidade sobre todas as

questões elencadas, importa ressaltar que, sem o compromisso e a participação ativa por parte de todos os membros da equipa, qualquer processo de trabalho e mesmo o projeto não podem alcançar plenamente o sucesso. É necessário superar as barreiras mencionadas e promover uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua e a melhoria dos processos. De destacar ainda que os gestores devem também entre eles apostar na partilha de conhecimento dos projetos onde estiverem inseridos, para que a informação fique centralizada a nível organizacional. Somente assim podem realmente contribuir para o sucesso dos projetos e impulsionar o crescimento e o desenvolvimento das equipas e da organização como um todo. A sobrecarga de trabalho e o envolvimento em vários projetos podem diminuir o interesse e a participação ativa nas Lições Aprendidas, cuja importância é crucial e deverá justificar o investimento em recursos adequados para conduzir este processo eficazmente e de modo profícuo para ambas as partes. Foi ainda possível compreender que a comunicação eficaz entre os GP de uma organização desempenha um papel fundamental para alavancar o capital de conhecimento e a melhoria contínua das equipas e organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, G., Ragsdell, G., & Olphert, W. (2015). Knowledge sharing in project teams: A research model underpinned by action learning. https://repository.lboro.ac.uk/articles/conference_contribution/Knowledge_sharing_in_project_teams_a_research_model_underpinned_by_action_learning/9499067
- Buvik, M., & Tvedt, S. (2017). The Influence of Project Commitment and Team Commitment on the Relationship Between Trust and Knowledge Sharing in Project Teams. *Project Management Journal*, 48, 5. <https://doi.org/10.1177/875697281704800202>
- da Silva, F. P., Mosquera, P., & Soares, M. E. (2022). Factors influencing knowledge sharing among IT geographically dispersed teams. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121299. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121299>
- Daud, M. (2021). Teletrabalho: Passado! Ou Futuro? Análise exploratória de práticas de SmartWorking que consubstanciam os benefícios do teletrabalho [ISCTE]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/24200>
- Davidavičienė, V., Al Majzoub, K., & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Sustainability*, 12, 6917. <https://doi.org/10.3390/su12176917>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Gálvez, A., Tirado, F., & Alcaraz, J. (2019). “Oh! Teleworking!” Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Business Ethics: A European Review*, 29. <https://doi.org/10.1111/beer.12240>

- Hertel, R. (2020). *Perspectivas do teletrabalho nas relações laborais: As implicações aos direitos e garantias do trabalhador* [Universidade de Lisboa - Faculdade de Direito]. <http://hdl.handle.net/10451/44508>
- Krzyżowska, E. (2022). Relationship Between Self-Efficacy, Trust, and Knowledge Sharing Among IT Industry Employees Working Remotely. *European Conference on Knowledge Management*, 23, 669–676. <https://doi.org/10.34190/eckm.23.1.598>
- Laybats, C., & Tredinnick, L. (2020). Knowledge sharing in a virtual world. *Business Information Review*, 37, 140–141. <https://doi.org/10.1177/0266382120979936>
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health. *New Technology, Work and Employment*, 18, 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Navimipour, N., & Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*, 62, 730–742. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.003>
- Oh, M., & Choi, S. (2020). The Competence of Project Team Members and Success Factors with Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6, 51. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030051>
- Okullu, H., & Acar, E. (2020). Managing the connection between project & organization levels: A case example of lessons learned practices in building projects.
- Oliveira, A. (2021). *Modelo híbrido para melhoria do engagement* [ISCTE]. <http://hdl.handle.net/10071/24468>
- Otundo, M. (2021). Key Elements of Successful Virtual Teamwork in Projects Management during Pandemic Periods; a Case of COVID-19. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3860674>
- Sensuse, D., Lestari, P., & al Hakim, S. (2021). Exploring Factors Influencing Knowledge

Sharing Mechanisms and Technology to Support the Collaboration Ecosystem A Review.

DESIDOC Journal of Library & Information Technology, 41, 226–234.

<https://doi.org/10.14429/djlit.41.03.16609>

Ur Rehman, A., Nawaz, A., & Abbas, M. (2020). Role of Project Management in Virtual Teams Success.

Vasić V. (2019). Bankarstvo. Bankarstvo, 48. [https://issuu.com/bankarstvo/docs/ubs-](https://issuu.com/bankarstvo/docs/ubs-bankarstvo-3-2019)

[bankarstvo-3-2019](https://issuu.com/bankarstvo/docs/ubs-bankarstvo-3-2019)

Watfa, M., & Todd, C. (2016). Implications of virtual project management on project management processes (p. 62). <https://doi.org/10.1109/INTECH.2016.7845127>

ANEXOS

Anexo A – Guião de Entrevista

Partilha de conhecimento

Introdução: As equipas virtuais permitiram às empresas aproveitar os recursos de forma mais eficiente do que nunca e a operar mais eficazmente. No entanto, não é uma garantia de sucesso apenas criar equipas virtuais.

Pergunta 1 - Que estratégias podem ser usadas para melhorar a partilha de conhecimento em equipas virtuais?

Pergunta 2 - Verificando-se uma fragilização do “engagement” entre membros da equipa de que forma pode influenciar a partilha de conhecimento?

Pergunta 3 - Em cenários virtuais quais podem ser os “inputs” de um PG na partilha de conhecimento?

Comunicação

Introdução: Assegurar a comunicação eficaz no trabalho em equipa é reconhecido como um dos desafios da gestão de projetos. Para o desenvolvimento de projetos em ambiente virtual existe uma ampla oferta de softwares para partilha de informação e dinamização trabalho colaborativo.

Pergunta 1 - Considera que estes instrumentos são suficientemente eficazes para assegurar a comunicação e o trabalho colaborativo das equipas em ambiente virtual? Porquê?

Pergunta 2 - Que outras ferramentas ou metodologias podem ser implementadas para o sucesso dos projetos desenvolvidos em ambiente virtual?

Pergunta 3 - Qual o papel que o PG pode ter na criação de um clima de confiança entre membros de uma equipa virtual?

Pergunta 4 - A falta de comunicação leva sempre a problemas de colaboração, como se podem mitigar estas questões?

Lessons Learned (Lições Aprendidas)

Introdução: Apesar do seu conhecimento especializado, experiências e habilidades, os membros das equipas não possuem todo o conhecimento necessário para gerir um projeto sozinhos, daí a importância de adquirirem esse conhecimento com os seus pares.

Pergunta 1 - De que maneira a complexidade das equipas virtuais, seja a nível da sua dimensão ou diversidade de perfis especializados pode refletir nas “Lessons Learned”?

Pergunta 2 - De que forma a desagregação das equipas ao longo do projeto pode afetar as “Lessons Learned”?

Pergunta 3 - Qual o impacto que o envolvimento dos elementos da equipa em múltiplos projetos pode ter nas “Lessons Learned”?