

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Impacto do Teletrabalho nas Relações Corporativas na Área da Gestão de Projetos no Contexto pós-Covid-19

Ana Catarina Jesus Pena

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Dra. Vânia Patrício, Professora ISCTE Business School

outubro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**O Impacto do Teletrabalho nas Relações Corporativas na
Área da Gestão de Projetos no Contexto pós-Covid-19**

Ana Catarina Jesus Pena

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:
Dra. Vânia Patrício, Professora ISCTE Business School

outubro, 2023

Resumo

O Covid-19 trouxe grandes alterações ao ambiente laboral. Através da revisão literária, verifica-se a necessidade de explorar o impacto do teletrabalho na área da gestão de projetos no contexto atual. Pretendeu-se compreender desafios e oportunidades no trabalho remoto no pós-covid do ponto de vista das relações corporativas no âmbito da gestão de projetos na área das tecnologias de informação, perceber o impacto no sucesso dos projetos quando as relações entre stakeholders são remotas (interno e externo ao projeto), identificar qual o papel do gestor de projeto e os desafios da gestão de equipas remotas. Foi aplicado o método qualitativo com entrevistas não-diretivas, a gestores de projeto. A análise de dados revela *insights* sobre como as relações corporativas evoluíram em resposta ao teletrabalho, e como é que este está a moldar os projetos. As conclusões destacam a importância crescente da inteligência emocional, adaptabilidade e liderança eficaz na gestão de projetos remotos.

Palavras-chave: Teletrabalho; Gestão de Projetos; Inteligência Emocional; Pós-Covid-19.

Sistema de Classificação JEL: M14, M15.

Abstract

The Covid-19 pandemic has brought significant changes to the work environment. Through literature review, there is a need to explore the impact of remote work in the current context. The objectives were to understand challenges and opportunities in pos-covid remote work in corporate relations, understand the impact on the success of projects when relationships between stakeholders are remote, identify the role of the project manager and the challenges of managing remote teams. Data analysis reveals insights into how corporate relationships have evolved in response to remote work and how it is shaping projects. Through interviews with project managers and team leaders, this research analyzes changes in project team dynamics and the applied strategies to address the challenges of remote collaboration. The data analysis reveals substantial insights into how corporate relationships have evolved in response to remote work and how it is changing the projects. The findings highlight the importance of emotional intelligence, adaptability, and effective leadership in remote project management.

Keywords: Remote Work; Project Management; Emotional Intelligence; Post-Covid-19.

JEL Classification System: M14, M15.

Índice

Introdução	9
1. Revisão da Literatura	10
1.1 Teletrabalho.....	10
1.2 Teletrabalho e isolamento social	11
1.3 Teletrabalho e transporte	11
1.4 Teletrabalho e Covid-19.....	11
1.5 Teletrabalho e Relações	12
1.6 Local de Trabalho e Saúde Mental.....	12
1.7 Gestão de Projetos	12
1.8 Gestão de Projetos e Sucesso	13
1.9 Gestão de Projetos e Partes Interessadas	14
1.10 Gestão de Projetos e Relações – Inteligência Emocional.....	15
2. Metodologia	19
3. Análise dos Dados	23
3.1 Caracterização da amostra.....	23
4. Discussão e Resultados	26
4.1 Análise de Resultados	26
5. Conclusões	35
6. Limitações	36
7. Pesquisas Futuras	37
8. Referências	38
9. Anexos - Guião de Entrevistas	40

Índice Tabelas

Tabela 1	10
Tabela 2	16
Tabela 3	20
Tabela 4	21
Tabela 5	25
Tabela 6	25
Tabela 7	33

Índice Figuras

Figura 1	23
Figura 2	23
Figura 3	24
Figura 4	24

Introdução

Nos últimos anos, o teletrabalho emergiu como uma força transformadora nas dinâmicas de trabalho em todo o mundo. A crescente adoção desta prática, impulsionada em grande parte pela evolução das tecnologias de informação, e também, pelo contexto da pandemia Covid-19, revolucionou a forma como as organizações operam e como os profissionais colaboram. (Patanjali & Bhatta, 2022). A gestão de projetos é um pilar fundamental para a entrega bem-sucedida de soluções tecnológicas inovadoras, e as relações corporativas desempenham um papel crucial nesse contexto, (PMBOK Guide 7a edição, 2021). Os projetos são iniciativas conduzidas por indivíduos e destinados a beneficiar outras pessoas, a inteligência emocional emerge como um elemento crucial na dinâmica das equipas de projeto. A inteligência emocional refere-se à habilidade de se autoconhecer e de estabelecer relacionamentos eficazes com os colegas de trabalho, tornando-se fundamental em ambientes de trabalho colaborativos como os encontrados em equipas de projeto, (PMBOK, 2021). Os projetos envolvem indivíduos em ambos os lados da equação - aqueles que os conduzem e aqueles que são impactados por eles. Nesse contexto de execução, é fundamental colaborar com as partes interessadas, garantindo que seus objetivos estejam alinhados e criando relações construtivas para assegurar a satisfação de todos os envolvidos. A inteligência emocional do gestor de projetos está relacionada com o desempenho do projeto. As emoções não são medidas e podem ser facilmente ignoradas, o que pode resultar num projeto fracassado. A compreensão clara das emoções constitui uma base sólida da tomada de decisões na gestão dos projetos (Zhu et al., 2019). O gestor de projetos deve prestar atenção às suas próprias emoções e às dos outros interlocutores do projeto para estabelecer uma visão mútua e objetivos comuns, (Zhu et al., 2019). A mudança para um ambiente de trabalho predominantemente remoto trouxe desafios e oportunidades únicos, que esta pesquisa se propõe a investigar. Desconhecendo-se o impacto do teletrabalho nas relações corporativas, este estudo foi conduzido nesse sentido. Esta dissertação está organizada por revisão da literatura, metodologia de recolha de dados, análise dos dados, discussão e resultados, conclusão e limitações e referências.

1. Revisão da Literatura

1.1 Teletrabalho

O conceito de teletrabalho não é recente e remonta a décadas antes da pandemia do covid-19, (Leite et al. 2019). O que é comum a qualquer teórico que estuda o tema é que: 1. Precisamos de um equipamento tecnológico para exercer funções em teletrabalho; 2. O trabalhador tem de estar distante do escritório ou espaço físico denominado para exercer funções. Em relação ao tempo e à periodicidade do trabalho, (Leite et al. 2019), existem vários tipos de classificações (trabalho remoto parcial ou total). Há ainda quem tenha horário fixo ou horário flexível de trabalho. Leite (Leite et al. 2019) sugerem que o teletrabalho é flexível, sendo que o trabalhador tem autonomia para gerir o seu tempo, mas em contrapartida pode ter de trabalhar em qualquer altura sem restrição. Da análise da literatura resultou os principais autores e respetivas conceitualizações de teletrabalho (tabela 1).

Tabela 1

Autores Ano	Conceitualização de Teletrabalho
Nilles (1988)	Teletrabalho é um termo cunhado pelo autor em 1973 para se referir à substituição parcial ou total do trajeto duas vezes ao dia para o trabalho pelo uso de telecomunicações e computadores.
Van Sell e Jacobs (1994)	É caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para trabalhar em casa ou em um local remoto, um ou mais dias por semana.
Illegems e Verbeke (2004)	Definimos o teletrabalho como trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.

Rosenfield e de Alves (2011)	Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho a distância com utilização de TICs.
------------------------------	---

Fonte: (Leite; Lemos; Schneider, 2019)

1.2 Teletrabalho e isolamento social

Teletrabalho resume o distanciamento do escritório com o acesso a um equipamento informático para desempenhar funções, (Leite et al. 2019). Ora, segundo Macaire (Macaire, 2021), o teletrabalho pode considerar-se uma vantagem considerando que o trabalhador interage diariamente com os colegas sem que seja pressionado a tempo-inteiro, mantendo as relações sociais. (Macaire, 2021) conclui que, por outro lado, em relação à progressão de carreira, a amostra põe em causa se o teletrabalho trará algum impacto significativo nesta matéria.

1.3 Teletrabalho e transporte

Nilles (Nilles, 1996) defende que o teletrabalho não reduz as viagens que o trabalhador faz, apenas as altera. Estas viagens em vez de ser casa-trabalho, são para visitar amigos, ir às compras. Nilles (Nilles, 1996) estuda ainda o tipo de viagens e percebe que quem exerce as suas funções em teletrabalho vai mais vezes ao médico, mais vezes transportar os filhos à escola, mas faz menos viagens “sociais”. O estudo conclui ainda que os trabalhadores em teletrabalho fazem menos viagens ao fim de semana do que os trabalhadores comuns.

1.4 Teletrabalho e Covid-19

Segundo um estudo de Baert et al. (2020), embora o teletrabalho seja, na sua maioria, encarado de forma positiva, existem algumas desvantagens no contexto da evolução da carreira, das perspetivas de futuro e dos aspetos sociais de não trabalhar num escritório físico. Em especial, cerca de um quarto dos inquiridos considera que o teletrabalho diminui as suas hipóteses de promoção (27,0%) e dificulta o seu desenvolvimento profissional (29,4%). Além disso, mais de metade dos inquiridos pensa que o teletrabalho prejudica as suas relações com os colegas (57,5%), enquanto o sentimento de ligação com o empregador é diminuído de acordo com cerca de metade (47,4%) dos membros, (Bhatta et al., 2022). Ainda Bhatta et al. (2022) observa que mais de dois terços dos inquiridos declararam ou alguma ou uma grande melhoria na produtividade. Cerca de um quarto dos inquiridos referiu não haver alterações, e ou

mantendo-se (7,20%), uma diminuição da sua produtividade. Bhatta et al. (2022) considera ainda que o ambiente ou a cultura de trabalho desempenham um papel importante na garantia de maior desempenho e produtividade dos profissionais do setor das TI. Os resultados mostram que os fatores, como a autonomia experimentada pelo funcionário, interagindo diretamente com os clientes finais ou partes interessadas, sendo a organização justa em fornecer as oportunidades de crescimento, estavam diretamente relacionadas com o desempenho e produtividade dos colaboradores enquanto estiveram em teletrabalho.

1.5 Teletrabalho e Relações

Chernyak-Hai et al. (2018) defendem que quando a tecnologia substitui as interações humanas, os funcionários podem enfrentar dificuldades para comunicar e satisfazer as suas necessidades, dúvidas e objetivos na empresa. Estes autores destacam a importância do papel do líder na promoção do desempenho e do bem-estar dos colaboradores. Assim, o fator humano é determinante no cumprimento das políticas organizacionais, na coordenação do trabalho dos indivíduos culturalmente diversos e muitas vezes remotos, e na capacidade de identificar as suas necessidades.

1.6 Local de Trabalho e Saúde Mental

Bergefurt et al. (2022) confirmam que o envolvimento e o esgotamento dependem das características sociais do local de trabalho, do estilo de gestão, da cultura organizacional ou de características pessoais/de personalidade. Envolvimento depende do contexto de trabalho social dos funcionários, incluindo os seus sentimentos de segurança psicológica, status e interações com colegas ou superiores hierárquicos.

1.7 Gestão de Projetos

Segundo o (PMI, 2021), gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto. A gestão de projetos refere-se à orientação do trabalho de projeto para entregar os resultados pretendidos. As equipas de projeto podem alcançar os resultados usando uma ampla gama de abordagens (por exemplo, preditiva, híbrida e adaptativa).

O (PMI, 2021), diz ainda que: os projetos existem dentro de um sistema maior, organização ou acordo contratual. As organizações criam valor para as partes interessadas. O padrão para

gerir projetos:

- Criar um produto, serviço ou resultado que atenda às necessidades dos clientes ou utilizadores finais;
- Criar contribuições sociais ou ambientais positivas;
- Melhorar a eficiência, produtividade, eficácia ou capacidade de resposta;
- Possibilitar as mudanças necessárias para facilitar a transição organizacional para o futuro desejado;
- Benefícios sustentados por programas, projetos ou operações comerciais anteriores, (PMI, 2021).

Um domínio de desempenho do projeto é um grupo de atividades relacionadas que são críticas para a entrega dos resultados do projeto, (PMI, 2021). Os domínios de desempenho do projeto são interativos, inter-relacionados e áreas de foco interdependentes que trabalham em uníssono para alcançar os resultados desejados do projeto. Segundo o PMI (PMI, 2021), os domínios que devem ser tidos em consideração, que afetam diretamente o sucesso, ou a entrega de valor para o projeto são as partes interessadas, incerteza, equipa, ciclo de vida, planeamento, trabalho de projeto, entrega e medição. Segundo o IPMA (IPMA, 2018), a gestão de projetos preocupa-se com a aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências a um projeto para alcançar objetivos. É realizado por meio de processos e inclui a integração das diversas fases do ciclo de vida do projeto (IPMA, 2018). A gestão eficaz de projetos traz uma série de benefícios para a organização e partes interessadas. Proporciona uma maior probabilidade de atingir os objetivos e garante uma utilização eficiente dos recursos, satisfazendo as diferentes necessidades dos stakeholders do projeto (IPMA, 2018). De acordo com o IPMA (IPMA, 2018), os três domínios de gestão de projetos são a perspetiva, pessoas e prática. O indivíduo que gere projetos deve ter competências de perspetiva que abordem o contexto de projetos, competências de pessoas que abordem temas pessoais e sociais e competências de prática que abordem competências técnicas específicas para gestão de projetos (IPMA, 2018).

1.8 Gestão de Projetos e Sucesso

O PMI, (PMBOK, 2021), defende que a liderança do gestor de projetos deve ser adaptada ao que motiva os membros da equipa. Há pessoas que são motivadas por objetivos ou tarefas complexas, outras pessoas que são motivadas pelo relacionamento e por fazer parte de um

grupo com o qual se identificam. Cabe ao gestor de projetos conhecer os recursos dos projetos e adaptar a forma como aplica a liderança e motiva, para alcançar o sucesso do projeto. Atencio (2013) reconhece que a liderança eficaz e o comportamento de liderança do gestor de projeto são essenciais para o sucesso dos projetos e são considerados uma variável chave para o sucesso ou o fracasso de um projeto. O estudo defende ainda que a liderança orientada para as pessoas e orientada para as relações é vista como tendenciosa e ineficaz devido à subjetividade das decisões tomadas e das ações tomadas que são fortemente influenciadas por relacionamentos favoráveis. Os líderes direcionados para as pessoas e as relações estão diretamente ligados ao relacionamento, o que dificulta a tomada de decisões baseadas em objetivos e imparciais, Atencio (2013). Hetemi et al. (2022), identificam que na área de gestão de projetos das tecnologias de informação, as práticas principais surgiram em forma de colaboração e em função do alinhamento de equipas multidisciplinares entre domínios. Realça ainda o papel essencial do diálogo nas práticas colaborativas de trabalho do conhecimento em projetos de Tecnologias de Informação. Já Wisocki et al. (2022) confirmam a hipótese de que a pandemia COVID-19 teve um impacto significativo no trabalho remoto, em particular nas competências dos colaboradores, no tempo e nos custos do trabalho, na motivação, na comunicação eficaz e nas relações mútuas entre os colaboradores.

1.9 Gestão de Projetos e Partes Interessadas

De acordo com o PMI, (PMI, 2021), os projetos envolvem indivíduos em ambos os lados da equação - aqueles que os conduzem e aqueles que são impactados por eles. Nesse contexto de execução, é fundamental colaborar com as partes interessadas, garantindo que seus objetivos estejam alinhados e criando relações construtivas para assegurar a satisfação de todos os envolvidos. Khatib et al. (2022), defendem no seu estudo sobre as soluções colaborativas no que diz respeito à gestão dos stakeholders e à operação na gestão de projetos no contexto Covid-19, que este período foi uma fase de grandes oportunidades para as empresas. Khatib et al. (2022) dão nota de que o sucesso das empresas no contexto na gestão de projetos assenta na excelência operacional, revista num sistema forte e fiável dos seus processos, e que resulta no aumento da produtividade e no atingimento dos objetivos da organização. Lingard et al. (2023) conduziu um estudo sobre o bem-estar mental no contexto de projetos na área da construção. Este estudo demonstrou que o apoio dos colegas e dos superiores hierárquicos está positivamente correlacionado com o bem-estar mental dos colaboradores. Zerjav et al. (2023) no artigo de revisão dos estudos dos últimos anos relacionados com a gestão de

projetos, abrem portas para que as investigações futuras sobre projetos devam focar-se nos indivíduos e equipas. Oliveira (2019) no seu estudo sobre como a gestão dos stakeholders influencia na confiança no contexto do projeto, conclui que a gestão relacional contribui positivamente para relações de confiança. O envolvimento relacional, conduz a relações de confiança. Oliveira (2019) defende ainda que a confiança intuitiva é relevante e enuncia a importância da empatia e da demonstração de interesse pelas necessidades e expectativas relacionadas com o projeto.

1.10 Gestão de Projetos e Relações – Inteligência Emocional

Os projetos são iniciativas conduzidas por indivíduos e destinados a beneficiar outras pessoas, a inteligência emocional emerge como um elemento crucial na dinâmica das equipas de projeto, (PMI, 2021). A inteligência emocional refere-se à habilidade de se autoconhecer e de estabelecer relacionamentos eficazes com os colegas de trabalho, tornando-se fundamental em ambientes de trabalho colaborativos como os encontrados em equipas de projeto, (PMI, 2021). Zhu et al. (2019) confirmam que a inteligência emocional do gestor de projetos está relacionada com o desempenho do projeto. As emoções não são medidas e podem ser facilmente ignoradas, o que pode resultar num projeto fracassado, segundo Zhu et al. (2019). A compreensão clara das emoções constitui uma base sólida da tomada de decisões na gestão dos projetos. O gestor de projetos deve prestar atenção às suas próprias emoções e às dos outros interlocutores do projeto para estabelecer uma visão mútua e objetivos comuns. Meng et al. (2017) no seu artigo sobre o papel do gestor de projetos e a importância da gestão das relações aponta três teorias relevantes nos estudos modernos sobre a gestão de projetos: marketing de projetos, contratação relacional e gestão das partes interessadas. Estas três teorias apontam para relações no trabalho. Meng et al. (2017) defende ainda que as relações (tanto internas como externas) são importantes para o sucesso do projeto. O gestor de projetos deve ter em consideração todas as partes e elementos constituintes no projeto na tomada de decisões para a gestão de relacionamento, tabela 2.

Tabela 2

Autor, Ano	Tópicos Principais	Gaps Literatura
Bhatta et al. (2022)	Teletrabalho durante a pandemia Covid-19 – impactos na produtividade dos trabalhadores	Os autores não identificam o contexto da produtividade dos colaboradores na fase Pós-covid mantendo o teletrabalho; pesquisar no contexto fora da Índia;
Baert et al. (2020)	Teletrabalho durante a pandemia Covid-19 – expectativas dos colaboradores e impacto nas relações laborais	Os autores não identificam o contexto da relação entre teletrabalho e melhoria da saúde mental;
Chernyak-Hai et al. (2018)	Características do teletrabalho e implicações nas relações laborais	Os autores não identificam o contexto da temática - Horários e ambientes de trabalho altamente flexíveis: fronteiras entre o trabalho e o ambiente familiar. Equilíbrio entre as necessidades profissionais e familiares.
Bergefurt et al (2022)	Relação entre local de trabalho e saúde mental	Os autores não identificam se a relação entre as características físicas do local de trabalho e os indicadores de saúde mental é condicionada pelas características pessoais ou sociais do local de trabalho.
Macaire (2021)	Impacto do teletrabalho na	O autor não identifica se

	era Covid-19	existe relação entre o estado psicológico dos indivíduos em teletrabalho com o seu desenvolvimento profissional
Atencio (2013)	Fatores Críticos de Sucesso para o sucesso dos projetos – papel do gestor de projeto enquanto líder	O autor não identifica o impacto da liderança do gestor de projetos e o sucesso dos projetos noutras indústrias, novos contextos (países)
Wisocki et al. (2022)	Impacto do teletrabalho durante a pandemia covid-19 no desenvolvimento de competências na área da gestão de projetos	Os autores não identificam os impactos negativos de manter o trabalho remoto depois da pandemia Covid-19
Khatib et al. (2022)	Excelência operacional - sucesso das empresas no contexto da gestão de projetos	Os autores não identificam estudo noutras indústrias - (IT).
Lingard et al. (2023)	Bem-estar mental no contexto de projetos na área da construção	Os autores não identificam estudo noutras indústrias - (IT).
Zerjav et al. (2023)	Gestão de projetos – revisão de literatura	Segundo os autores investigações futuras sobre projetos devam focar-se nos indivíduos e equipas.
Oliveira (2019)	Gestão dos stakeholders do projeto e como isso impacta a confiança no gestor do projeto	Segundo os autores investigações futuras devem seguir a relação das temáticas de comunicação, envolvimento e liderança

		do gestor de projetos.
Zhu et al. (2021)	Relação entre inteligência emocional do gestor de projetos e o impacto na performance do projeto	Os autores não identificam as relações entre as equipas, gestor de projetos, e como isso afeta a performance dos projetos
Meng et al. (2017)	O papel do gestor de projeto na gestão das relações do projeto e como isso influencia os projetos	A pesquisa foi efetuada em projetos de construção, os autores não identificam estudos noutras indústrias, impacto da gestão das relações no sucesso dos projetos

Fonte: Elaboração Própria

2. Metodologia

O contexto das empresas a nível mundial sofreu fortes alterações com a pandemia que vivemos em 2020. Com as empresas forçadas a fechar e a ter de se adaptar rapidamente, muitas foram aquelas que tiveram de alterar as formas dos seus trabalhadores exercerem as suas funções. Na área das Tecnologias de Informação algumas empresas já adotavam o regime de teletrabalho ou trabalho remoto com a possibilidade de os colaboradores praticarem as suas funções sem ter de estar fisicamente no escritório da empresa. Mas agora, ultrapassada a pandemia e com as empresas a retomar a normalidade, qual o impacto dos colaboradores continuarem a exercer as suas funções remotamente? A escolha do método de pesquisa desempenha um papel crítico na condução de qualquer estudo. Nesta pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa com entrevistas não diretivas para explorar o impacto do teletrabalho no contexto da gestão de projetos na gestão das relações, (Saunders et al. 2009). Esta seção detalha o raciocínio por trás da escolha deste método e como pretendemos conduzi-lo. A pesquisa qualitativa é particularmente apropriada quando procuramos tirar conclusões profundas de um fenómeno comportamental e relacional, Saunders et al. (2009). Seguindo as orientações de Saunders (Saunders et al. 2009), a pesquisa qualitativa permite explorar as perspetivas, experiências e opiniões dos participantes pela sua própria voz. A complexidade da gestão de stakeholders, com as relações interpessoais, comunicações e interesses diversificados, exige uma abordagem que vá além das métricas quantitativas. A entrevista não diretiva é uma técnica de pesquisa que se alinha com a nossa abordagem qualitativa, Saunders et al. (2009). Neste método, os entrevistadores não fornecem perguntas diretas, estruturadas ou fechadas, mas, em vez disso, permite que os participantes expressem as suas opiniões e experiências de forma mais livre e aberta, Saunders et al. (2009). A pesquisa foi conduzida de acordo com os princípios éticos recomendados pela instituição, garantindo a privacidade, o anonimato e o consentimento informado dos participantes. A amostragem será direcionada a gestores de projetos nas áreas de Tecnologia da Informação, abrangendo tanto indivíduos do sexo masculino quanto feminino. Por outro lado, fizeram-se entrevistas a gestores de projetos com diferentes anos de experiência, e várias empresas dentro da indústria. Este detalhe, visa garantir uma representatividade mais abrangente da população de gestores de projetos em Tecnologia da Informação, possibilitando assim uma análise mais abrangente e fundamentada das oportunidades e desafios específicos enfrentados por estes profissionais. Essa seleção estratégica de participantes contribuirá para a validade e amplitude dos resultados da pesquisa, Saunders et al. (2009). Assim, pretende-se perceber quais os impactos do teletrabalho nas relações corporativas na área da gestão de projetos. A pergunta de pesquisa principal é: Quais

os impactos do teletrabalho nas relações corporativas na área de gestão de projetos? Dos principais gaps de literatura encontrados, identificou-se as questões de pesquisa e os respectivos objetivos de pesquisa (tabela 3, 4).

Tabela 3

Principais Gaps da Literatura	Questões de Pesquisa	Objetivos da Pesquisa
Os autores não identificam o impacto do teletrabalho no pós-covid - Bhatta et al. (2022); Baert et al. (2020); Chernyak-Hai et al. (2018).	Como podemos tirar partido do teletrabalho nos projetos nas áreas das tecnologias de informação?	Compreender os desafios e oportunidades no trabalho remoto no pós-covid do ponto de vista das relações corporativas no âmbito da gestão de projetos na área das tecnologias de informação
Os autores não identificam os impactos negativos de manter o trabalho remoto depois da pandemia Covid-19 - Atencio (2013); Wisocki et al. (2022); Khatib et al. (2022).	Quais os impactos nas relações dos projetos quando as interações são exclusivamente remotas?	Perceber o impacto no sucesso dos projetos quando as relações entre stakeholders são remotas (interno e externo ao projeto);
Os autores não identificam as relações entre as equipas, gestor de projetos, e como isso afeta a performance dos projetos - Oliveira (2019); Zhu et al. (2021).	Quais os desafios da gestão de equipas de projetos exclusivamente remotas?	Identificar qual o papel do gestor de projeto e os desafios da gestão de equipas remotas

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4

Objetivo de Pesquisa	Pergunta	Tipo de Pergunta
Garantir a pertinência e heterogeneidade da amostra	<ul style="list-style-type: none"> Qual a sua profissão atual? 	Pergunta Descritiva
	<ul style="list-style-type: none"> Qual a sua experiência profissional enquanto gestor de projetos ou enquanto líder de equipes de projeto? 	Pergunta Descritiva
	<ul style="list-style-type: none"> Trabalha ou trabalhou remotamente enquanto gestor de projetos ou líder de equipes de projeto? 	Pergunta Descritiva
Compreender os desafios e oportunidades no trabalho remoto no pós-covid do ponto de vista das relações corporativas no âmbito da gestão de projetos na área das tecnologias de informação	<ul style="list-style-type: none"> Considera o teletrabalho uma vantagem ou desvantagem no contexto atual? Em que sentido? 	Pergunta Exploratória
	<ul style="list-style-type: none"> Considerando o contexto pandemia covid-19 e o contexto atual, o que pensa sobre o teletrabalho e como é que este afeta as interações com as equipes de projeto? 	Pergunta Exploratória

Perceber o impacto no sucesso dos projetos quando as relações entre stakeholders são remotas (interno e externo ao projeto);	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que existem diferenças no sucesso dos projetos quando as equipas de projeto estão em teletrabalho? Quais? 	Pergunta Exploratória
	<ul style="list-style-type: none"> • Já geriu projetos que tenham sido bem-sucedidos com equipas e interações exclusivamente remotas? Quais os fatores de sucesso que identifica para os projetos terem tido sucesso? 	Pergunta Exploratória
Identificar qual o papel do gestor de projeto e os desafios da gestão de equipas remotas	<ul style="list-style-type: none"> • Para si, quais os principais desafios na gestão de projetos quando as interações com as equipas de projeto são remotas? 	Pergunta Exploratória
	<ul style="list-style-type: none"> • Como é que o Gestor de Projeto pode usar o teletrabalho de forma a obter o melhor desempenho e liderança na gestão de equipas de projeto? 	Pergunta Exploratória

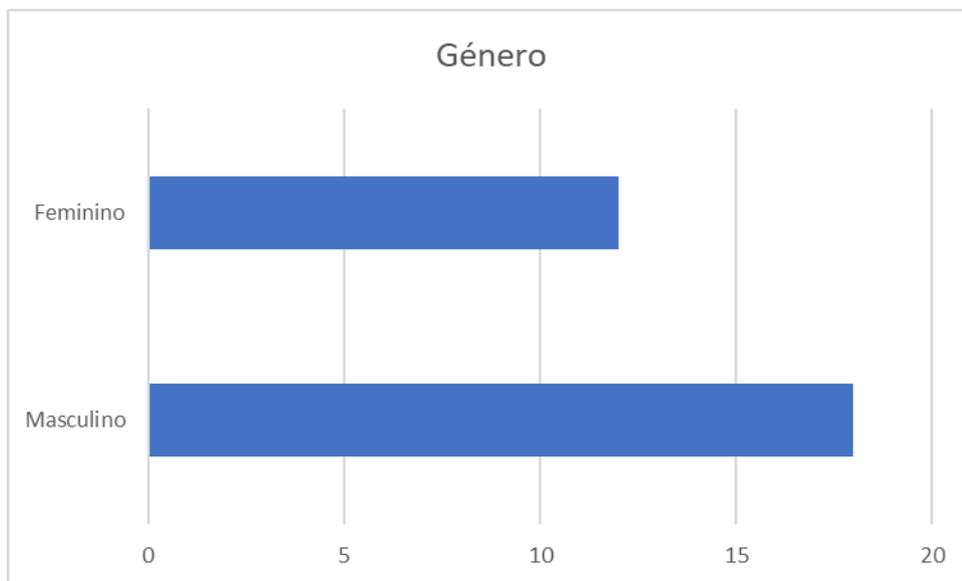
Fonte: Elaboração Própria

3. Análise dos Dados

3.1 Caracterização da amostra

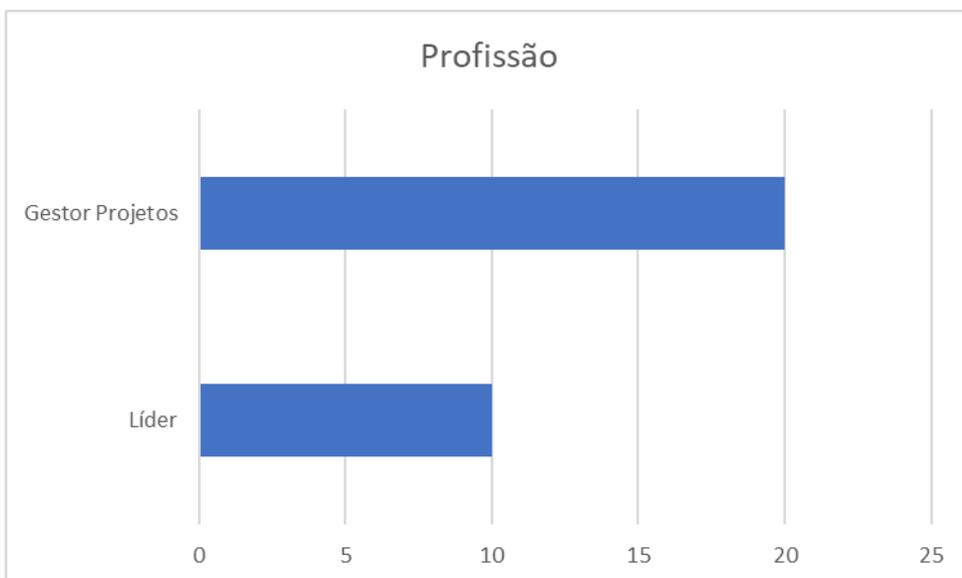
Foram realizadas 30 entrevistas a gestores de projetos e líderes de equipes de projeto, de treze empresas distintas que atuam na área da gestão de projetos de Tecnologias de Informação. As entrevistas foram realizadas entre setembro e outubro de 2023, três presencialmente e as restantes online, via Teams. Abaixo, a caracterização da amostra por gênero, profissão e anos de experiência, (Figura 1, 2 e 3).

Figura 1



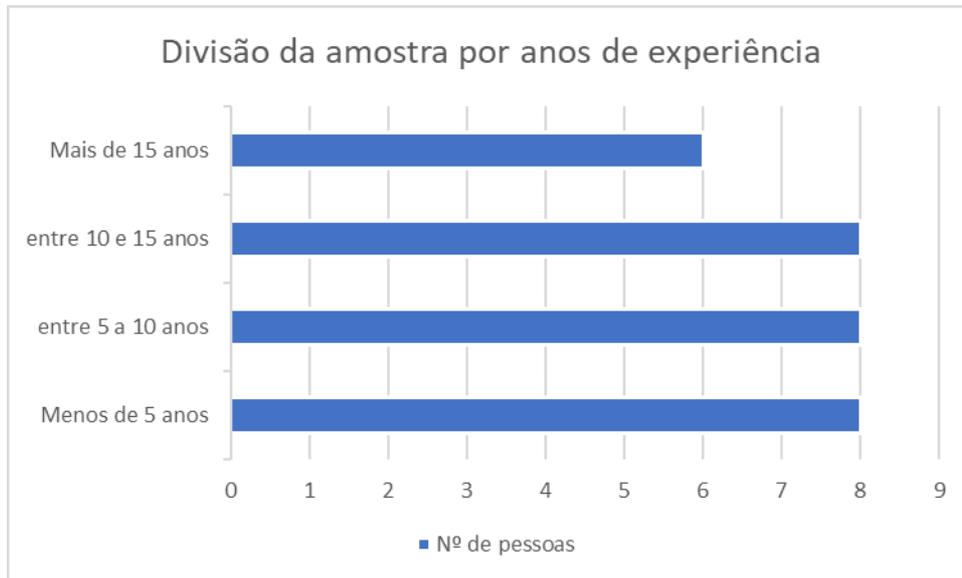
Fonte: Elaboração Própria

Figura 2



Fonte: Elaboração Própria

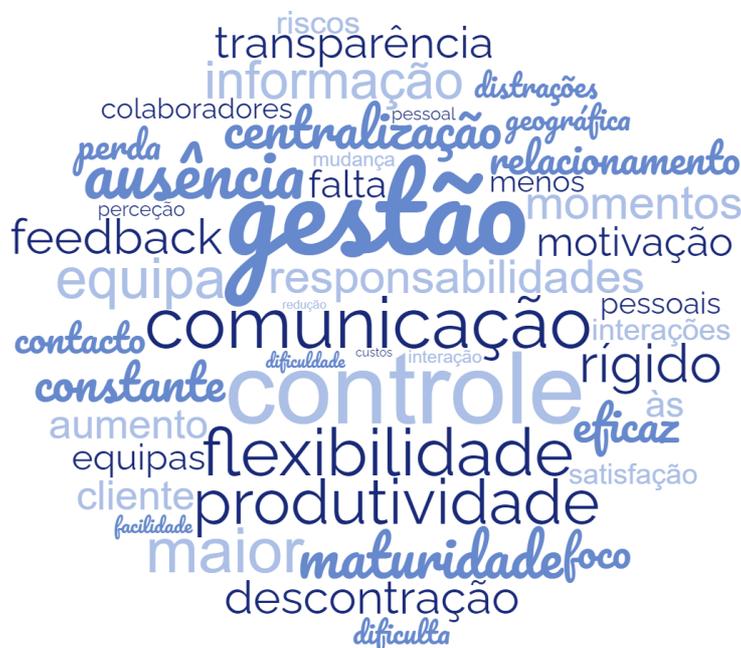
Figura 3



Fonte: Elaboração Própria

Para a análise dos dados, no sentido de encontrar algum padrão e tendência de uso de palavras nas respostas às entrevistas, usou-se a ferramenta de *Text Mining Word Cloud*, para o estabelecimento visual das palavras mais pronunciadas. Assim, identificaram-se as palavras-chave mais pronunciadas nas entrevistas, conforme abaixo, (figura 4). As palavras mais pronunciadas pelos entrevistados são: flexibilidade, controlo, gestão, produtividade, maturidade e descontração.

Figura 4



Fonte: WordClouds - Elaboração Própria

Por outro lado, com a finalidade de contextualizar estas palavras e examinar com maior grau de certeza a sua pertinência, utilizaram-se duas outras técnicas de análise de texto, *Bigram* e *Trigram*, que permitiram estabelecer uma maior ligação entre as palavras e formular conclusões mais coerentes. Desta maneira, ao avaliar os gráficos disponibilizados a seguir, é possível afirmar que o aumento de produtividade é identificado como um dos principais impactos do teletrabalho apontado pelos entrevistados. Os entrevistados pronunciam também algumas vezes o equilíbrio, seja ela profissional ou pessoal. Um dado importante é a facilidade e dificuldade de comunicação serem pronunciados quase o mesmo número de vezes, (tabela 5 e 6).

Tabela 5 - Bigram

N-gram	Frequency
Maior Produtividade	27
Equilíbrio Vida	27
Gestão Tempo	21
Flexibilidade Geográfica	15
Vida Profissional	15
Facilidade Comunicação	10
Dificuldade Comunicação	9
Interação Pessoal	9
Redução de Custos	6
Momentos Descontração	5

Fonte: N-gram generator - Elaboração Própria

Tabela 6 Trigram

N-gram	Frequency
Maior Produtividade Equipas	27
Equilíbrio Vida Pessoal	27
Aumento Gestão Tempo	21
Aumento Flexibilidade Geográfica	15
Vida Profissional Equilíbrio	15
Facilidade Comunicação Equipas	10
Dificuldade Comunicação Equipas	9
Perda Interação Pessoal	9
Menos Distrações Trabalho	6
Aumento Momentos Descontração	5

Fonte: N-gram generator - Elaboração Própria

4. Discussão e Resultados

Este capítulo tem como principal objetivo discutir os resultados da extração de dados e cruzá-los com as perguntas de pesquisa e como é que esta pesquisa contribui para o estudo sobre o impacto de teletrabalho nas relações corporativas na área da gestão de projetos.

4.1 Análise de Resultados

Q1 - Considera o teletrabalho uma vantagem ou desvantagem no contexto atual? Em que sentido?

Vantagens do Teletrabalho

Gestão do Tempo: Muitos entrevistados mencionaram a capacidade de gerir melhor o seu tempo e alcançar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional como uma vantagem significativa. Isto inclui economia de tempo em deslocações diárias.

Redução de Custos: O teletrabalho foi percebido como vantajoso devido à economia de custos associada a deslocações e despesas relacionadas ao trabalho presencial.

Flexibilidade Geográfica: O teletrabalho permitiu às empresas expandir e colaborar com profissionais em diferentes locais geográficos. Isto foi considerado uma vantagem no recrutamento e implementação de projetos.

Maior Produtividade: Alguns entrevistados disseram ser mais produtivos a trabalhar remotamente, devido a menos interrupções e distrações.

Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal: O teletrabalho foi visto como um meio de alcançar um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, permitindo que as pessoas gerissem as suas agendas de forma mais eficaz.

Facilidade de Comunicação: A comunicação num ambiente de teletrabalho foi vista como mais eficiente e ágil, especialmente em relação à realização de reuniões e colaboração com colegas em locais distantes.

Desvantagens do Teletrabalho

Perda de Interação Pessoal: Algumas respostas destacaram que o teletrabalho pode resultar na perda de interações pessoais significativas, que são importantes para a gestão de projetos e relações no ambiente de trabalho.

Dificuldade na Comunicação: Embora tenha sido mencionada como uma vantagem, a falta de comunicação presencial também foi vista como uma desvantagem devido à perda de nuances

na comunicação e dificuldades na interpretação.

Necessidade de Contato Pessoal: O teletrabalho foi visto como uma necessidade, mas muitos acreditaram que deve haver um equilíbrio com encontros presenciais para criar relações interpessoais sólidas.

Q2 - Considerando o contexto pandemia covid-19 e o contexto atual, o que pensa sobre o teletrabalho e como é que este afeta as interações com as equipas de projeto?

Impacto Positivo do Teletrabalho

Mudança na Perceção: Muitos entrevistados notaram que a pandemia COVID-19 forçou uma mudança na perceção do teletrabalho por parte das empresas, demonstrando que as equipas podem ser produtivas remotamente.

Flexibilidade: O teletrabalho trouxe maior flexibilidade às equipas, permitindo que as pessoas escolham entre trabalho presencial e remoto. Isso melhorou a motivação e a satisfação dos colaboradores.

Mudança na Comunicação: Alguns entrevistados perceberam que a comunicação no ambiente de teletrabalho evoluiu, destacando a escuta ativa e a atenção durante reuniões virtuais.

Disciplina e Produtividade: O teletrabalho incentivou a disciplina e a produtividade para alguns entrevistados, que relataram menos distrações e mais foco nas tarefas.

Impacto Negativo do Teletrabalho:

Dificuldades na Comunicação e Interação: Alguns entrevistados apontaram que o teletrabalho dificulta a comunicação e interação pessoal, especialmente para obter respostas rápidas e esclarecimentos.

Perda de Interações Pessoais: A ausência de interações pessoais foi mencionada como um fator negativo, resultando em menos oportunidades para construir relações e laços com colegas e equipas.

Dificuldades em Relações Iniciais: O teletrabalho pode dificultar o desenvolvimento de relações interpessoais no início, especialmente em equipas com membros mais novos, segundo alguns entrevistados.

Maior Dificuldade em Momentos de Descontração: Alguns entrevistados destacaram que o teletrabalho torna mais difícil criar momentos de descontração, que são valiosos para as equipas.

Perda de Foco e Produtividade: Para alguns, o teletrabalho resultou numa perda de foco e

produtividade, com mais distrações ao longo do dia, resultantes de reuniões constantes.

Q3 - Considera que existem diferenças no sucesso dos projetos quando as equipas de projeto estão em teletrabalho? Quais?

Dependência das Equipas de Projeto: Muitos entrevistados enfatizaram que o sucesso de um projeto depende da equipa, da maturidade dos membros e da capacidade de gerir as suas tarefas, independentemente do local de trabalho. Eles argumentaram que equipas autónomas e maduras serão bem-sucedidas, independentemente de estarem no escritório ou a trabalhar remotamente.

Comprometimento Individual: Vários entrevistados destacaram que o comprometimento e a disciplina individuais desempenham um papel fundamental no sucesso dos projetos, e essas características são independentes do local de trabalho.

Produtividade Aumentada: Alguns entrevistados observaram que o teletrabalho pode resultar em maior produtividade, pois as pessoas podem gerir seu tempo de forma mais eficaz e trabalhar em horários que lhes são favoráveis.

Comunicação e Interação: Alguns entrevistados mencionaram que o teletrabalho pode afetar o sucesso dos projetos devido a desafios na comunicação e interação, especialmente em equipas menos maduras. A falta de contacto presencial pode levar a dificuldades na compreensão e na manutenção do foco nos objetivos do projeto.

Dependência da Natureza do Projeto: Alguns entrevistados sugeriram que o impacto do teletrabalho no sucesso dos projetos depende da natureza do projeto. Projetos de desenvolvimento podem ser beneficiados na concentração e na produtividade do trabalho remoto, enquanto projetos que dependem fortemente da interação presencial podem ser prejudicados.

Comprometimento e Motivação: Alguns entrevistados acreditam que o teletrabalho pode aumentar a motivação das equipas, enquanto outros mencionam que a motivação depende mais da equipa e do projeto em si do que do local de trabalho.

Q4 - Já geriu projetos que tenham sido bem-sucedidos com equipas e interações exclusivamente remotas? Quais os fatores de sucesso que identifica para os projetos terem tido sucesso?

Comunicação Eficaz: A comunicação eficaz foi um fator crítico de sucesso mencionado por

muitos entrevistados. Manter a comunicação constante, clara e assertiva foi fundamental para garantir que todas as partes envolvidas estivessem alinhadas e bem informadas.

Comprometimento e Motivação: O comprometimento e a motivação das equipas foram destacados como fatores importantes. As equipas remotas muitas vezes sentiram-se mais livres para gerir o seu próprio tempo e, como resultado, foram mais produtivas.

Interação e Colaboração: A interação entre os membros da equipa e a colaboração eficaz foram essenciais para o sucesso. Isso inclui a realização de reuniões regulares, sessões de alinhamento estratégico e a formação eficaz das equipas para trabalhar juntas.

Controlo e Gestão de Projetos: A gestão adequada do projeto, o controle das responsabilidades individuais e o acompanhamento constante do progresso foram mencionados como fatores críticos para o sucesso.

Flexibilidade e Autonomia: A flexibilidade dada às equipas para gerir o seu tempo e a autonomia para cumprir com as entregas foram fatores positivos para o sucesso dos projetos.

Maturidade das Equipas e Clientes: Projetos com equipas e clientes maduros em relação à gestão remota de projetos tiveram mais probabilidade de serem bem-sucedidos, segundo grande parte dos entrevistados.

Centralização de Informações: A centralização da informação foi citada como importante para garantir que todos tenham acesso aos recursos e informações necessárias.

Definição de Responsabilidades: A definição clara das responsabilidades individuais e do valor esperado que cada membro da equipa deve entregar foi considerada essencial.

Interações Sociais: Alguns entrevistados mencionaram que a promoção de interações sociais, mesmo que remotas, contribuiu para um ambiente mais coeso e bem-sucedido.

Avaliação e Previsão de Riscos: A identificação precoce e a gestão de riscos também foram mencionadas como práticas importantes para garantir o sucesso dos projetos.

Q5 - Para si, quais os principais desafios na gestão de projetos quando as interações com as equipas de projeto são remotas?

Comunicação Ineficaz: A falta de comunicação eficaz foi mencionada como um dos principais desafios. A ausência de comunicação não verbal, como linguagem corporal e expressões faciais, dificulta a compreensão das mensagens e pode levar a mal-entendidos.

Gestão de Tempo e Produtividade: A gestão do tempo e a produtividade das equipas remotas foram identificadas como desafios. Algumas equipas precisam de mais autonomia e motivação para gerir o seu tempo de forma eficaz.

Relação com o Cliente: A gestão do relacionamento com o cliente pode ser mais desafiadora quando as interações são remotas. A falta de contacto diário com o cliente pode dar a impressão de que as equipas não estão ativas. Manter a transparência e o feedback constante foi destacado como uma solução para este desafio.

Falta de Conhecimento Pessoal: Conhecer bem os membros da equipa e entender os seus perfis individuais pode ser mais difícil quando as interações são remotas. A linguagem corporal e as interações informais que ocorrem no ambiente de trabalho presencial são perdidas.

Motivação da Equipa: Motivar as equipas que estão acostumadas ao ambiente presencial foi mencionado como um desafio. Algumas pessoas podem enfrentar dificuldades para se adaptar ao trabalho remoto, e motivá-las é essencial.

Responsabilidade e Autonomia: A gestão da responsabilidade e autonomia dos membros da equipa pode ser complicada. Garantir que todos cumpram as suas responsabilidades e atualizem o progresso do trabalho em ferramentas colaborativas foi destacado como importante.

Dificuldades na Resolução de Problemas: Resolver problemas e bloqueios no projeto pode ser mais demorado quando as equipas estão remotas. O trabalho presencial muitas vezes permite a resolução mais rápida de questões imprevistas.

Relação com as Pessoas: Estabelecer relações interpessoais e manter uma ligação com as pessoas pode ser um desafio no trabalho remoto. A ausência do ambiente de escritório torna a criação de laços mais difícil.

Cumprimento de Estimativas: Alguns recursos podem não cumprir as estimativas ou desempenho esperado, o que representa um desafio na gestão de projetos remotos.

Falhas na Comunicação e Excesso de Reuniões: Algumas equipas enfrentam o desafio das reuniões desnecessárias e falhas na comunicação. Isso pode levar a um desperdício de tempo.

Q6 - Como é que o Gestor de Projeto pode usar o teletrabalho de forma a obter o melhor desempenho e liderança na gestão de equipas de projeto?

Comunicação Fluída e Centralizada: Garantir que a comunicação seja fluída e centralizada no gestor de projetos ou ferramenta é fundamental. Utilizar ferramentas de comunicação eficazes pode ajudar a manter todos na mesma página e facilitar a comunicação entre os membros da equipa.

Reuniões Frequentes e Curtas: Realizar reuniões regulares e rápidas pode ajudar a recriar o

contacto e a interação que ocorrem no ambiente presencial. Manter um calendário consistente de reuniões permite que a equipa discuta o progresso, desafios e atualizações.

Pontos de Controlo e Atualizações Regulares: Implementar pontos de controle ou atualizações regulares para acompanhar o progresso do trabalho da equipa. Isso ajuda a manter todos informados sobre o status do projeto e permite identificar quaisquer problemas rapidamente.

Responsabilização e Autonomia: Fomentar a responsabilidade e autonomia da equipa é importante. Em vez de controle rígido, confiar e delegar para cumprirem as suas responsabilidades e atualizar o progresso em ferramentas colaborativas.

Adaptação à Personalidade da Equipa: Reconhecer que diferentes membros da equipe têm personalidades e estilos de trabalho distintos. O gestor de projetos deve adaptar a liderança para atender às necessidades individuais dos membros da equipa.

Promoção da Motivação: Manter a equipa motivada é crucial, especialmente quando trabalham remotamente. Promover sessões de reconhecimento, momentos de descontração e fornecer oportunidades para que a equipa se sinta valorizada pode melhorar o desempenho.

Uso de Ferramentas Colaborativas: Utilizar ferramentas colaborativas que facilitem a partilha de informações e atualizações do projeto é fundamental para manter a equipa alinhada e produtiva.

Equilíbrio entre Trabalho Remoto e Presencial: Reconhecer que, em muitos casos, um equilíbrio entre trabalho remoto e presencial é o ideal. O gestor de projetos deve ser sensível às situações em que reunir a equipa fisicamente é necessário.

Presença e Proximidade: Mesmo no ambiente de teletrabalho, o gestor de projetos deve estar presente e disponível para a equipa. Manter-se próximo e mostrar interesse nas necessidades e desafios da equipa é essencial.

Influência e Adaptação: A liderança do gestor de projetos envolve influenciar a transformação e adaptar-se às necessidades da equipa. Conhecer diversas ferramentas de gestão de projetos para ambientes remotos é fundamental.

4.2 Discussão

Como podemos tirar partido do teletrabalho nos projetos nas áreas das tecnologias de informação?

Bhatta et al. (2022) no seu estudo observa que mais de dois terços dos inquiridos declararam ou alguma ou uma grande melhoria na produtividade. Bhatta et al. (2022) consideram ainda que o ambiente ou a cultura de trabalho desempenham um papel importante na garantia de maior desempenho e produtividade dos profissionais do setor das Tecnologias de Informação. Baert et al (2020), consideraram que embora o teletrabalho seja, na sua maioria, encarado de

forma positiva, existem algumas desvantagens no contexto da evolução da carreira, das perspectivas de futuro e dos aspetos sociais de não trabalhar num escritório físico. Os resultados desta pesquisa mostram que o teletrabalho é percebido como vantajoso principalmente devido à flexibilidade, economia de tempo e custos, e melhoria da produtividade. No entanto, também há reconhecimento de desafios, como a perda de interações pessoais e a necessidade de equilibrar o teletrabalho com encontros presenciais em certos momentos cruciais para o sucesso dos projetos. Por outro lado, na recolha de entrevistas percebeu-se que o teletrabalho, que se tornou mais comum durante a pandemia, teve tanto impactos positivos quanto negativos nas interações com as equipas de projeto. A flexibilidade e a evolução na comunicação foram percebidas como benefícios, mas a falta de interações pessoais e a dificuldade em obter respostas rápidas foram identificadas como desafios. Muitos entrevistados sugeriram a importância de um modelo híbrido que combine o melhor dos dois mundos, permitindo a flexibilidade do teletrabalho, mas também promovendo encontros presenciais quando necessário para fortalecer relações e colaboração.

Quais os impactos nas relações dos projetos quando as interações são exclusivamente remotas?

Atencio (2013) reconhece que a liderança eficaz e o comportamento de liderança do gestor de projeto são essenciais para o sucesso dos projetos e são considerados uma variável chave para o sucesso ou o fracasso de um projeto. O estudo defende ainda que a liderança orientada para as pessoas e orientada para as relações é vista como tendenciosa e ineficaz devido à subjetividade das decisões tomadas e das ações tomadas que são fortemente influenciadas por relacionamentos favoráveis. Os resultados desta pesquisa demonstram que muitos entrevistados não veem diferenças significativas e atribuem o sucesso a fatores como a equipa e o comprometimento individual, outros destacam desafios de comunicação e interação, especialmente em equipas e membros menos maduros. No entanto, vários entrevistados sugerem que o teletrabalho pode levar a uma maior produtividade e motivação, especialmente quando as equipas são autónomas e maduras. Portanto, a relação entre o teletrabalho e o sucesso dos projetos parece depender de vários fatores, incluindo a natureza do projeto, a disciplina da equipa e a qualidade da gestão. Khatib et al. (2022) dão nota de que o sucesso das empresas no contexto na gestão de projetos assenta na excelência operacional, revista num sistema forte e fiável dos seus processos, e que resulta no aumento da produtividade e no atingimento dos objetivos da organização. Os entrevistados relacionaram o sucesso dos projetos a uma combinação de fatores que incluem comunicação eficaz, comprometimento e

motivação da equipa, interação e colaboração, gestão adequada do projeto e maturidade das equipas e clientes. A capacidade de adaptar-se ao trabalho remoto e manter uma comunicação clara e frequente emerge como uma habilidade fundamental para os gestores de projeto em cenários de trabalho remoto.

Quais os desafios da gestão de equipas de projetos exclusivamente remotas?

Meng et al. (2017) no seu artigo sobre o papel do gestor de projetos e a importância da gestão das relações aponta três teorias relevantes nos estudos modernos sobre a gestão de projetos: marketing de projetos, contratação relacional e gestão das partes interessadas. Estas três teorias apontam para relações no trabalho. Os principais desafios destacados pelos entrevistados na gestão de projetos com interações remotas incluem questões relacionadas à comunicação, gestão do tempo e produtividade, relação com o cliente, motivação da equipa, conhecimento pessoal, responsabilidade e autonomia, resolução de problemas, relacionamento interpessoal e cumprimento de estimativas. Superar estes desafios requer práticas de comunicação eficazes, compreensão das necessidades individuais da equipa, motivação e a capacidade de manter relacionamentos profissionais mesmo à distância. Segundo Zhu et al. (2019) a compreensão clara das emoções constitui uma base sólida da tomada de decisões na gestão dos projetos. O gestor de projetos deve prestar atenção às suas próprias emoções e às dos outros interlocutores do projeto para estabelecer uma visão mútua e objetivos comuns. Segundo a recolha de dados, o uso eficaz do teletrabalho na gestão de projetos envolve uma combinação de comunicação eficaz, reuniões regulares, acompanhamento do progresso, responsabilização, promoção da motivação, uso de ferramentas colaborativas e adaptabilidade às necessidades da equipa. A proximidade e a presença do gestor de projetos, mesmo em ambientes remotos, são essenciais para obter o melhor desempenho e liderança na gestão de equipas de projeto, (tabela 7).

Tabela 7

Autores	Principais Gaps da Literatura	Contribuição para o estudo
Bhatta et al. (2022); Baert et al. (2020); Chernyak-Hai et al. (2018).	Os autores não identificam o impacto do teletrabalho no pós-covid - Bhatta et al. (2022); Baert et al. (2020); Chernyak-Hai et al. (2018).	O teletrabalho não foi diretamente relacionado com a produtividade dos membros das equipas de projeto. O sucesso dos

		<p>projetos depende de diversos fatores indiretos incluindo a natureza do projeto, a disciplina da equipa e a qualidade da gestão.</p>
<p>Atencio (2013); Wisocki et al. (2022); Khatib et al. (2022).</p>	<p>Os autores não identificam os impactos negativos de manter o trabalho remoto depois da pandemia Covid-19 -</p>	<p>Importância de um modelo híbrido que combine a flexibilidade do teletrabalho, mas também a promoção de encontros presenciais, quando necessário para fortalecer relações e colaboração.</p>
<p>Oliveira (2019); Zhu et al. (2021).</p>	<p>Os autores não identificam as relações entre as equipas, gestor de projetos, e como isso afeta a performance dos projetos -</p>	<p>O gestor de projetos deve dominar práticas de comunicação eficazes, compreensão das necessidades individuais da equipa, saber motivar e influenciar e deter a capacidade de manter relacionamentos profissionais mesmo à distância. A proximidade e a presença do gestor de projetos, mesmo em ambientes remotos, são essenciais para obter o melhor desempenho e liderança na gestão de equipas de projeto.</p>

Fonte: Elaboração Própria

5. Conclusões

Através desta pesquisa, e respondendo ao objetivo principal, sobre o impacto do teletrabalho nas relações corporativas na área da gestão de projetos, constatou-se que o teletrabalho no contexto atual tem impactos positivos, como por exemplo a flexibilidade e autonomia dos recursos e da gestão do seu tempo, o que origina motivação e aumento da performance, mas, por outro lado, o contacto humano e a leitura de comunicação não verbal perde-se, o que dificulta o trabalho do gestor de projetos na identificação precoce de riscos ou problemas relacionados com o projeto. Percebeu-se ainda que a comunicação é essencial, uma comunicação eficaz é a chave para o sucesso da gestão de projetos num ambiente de teletrabalho. A falta de comunicação direta e a perda da linguagem corporal são desafios significativos. A centralização da informação numa única ferramenta ou pessoa é fundamental para manter a equipa alinhada e garantir que todos tenham acesso às atualizações e informação relevantes. Por outro lado, é importante ter reuniões regulares e curtas, que ajudam a manter a equipa informada sobre o progresso do projeto, problemas e atualizações. Fomentar a responsabilização e a autonomia dos membros da equipa é importante para permitir que trabalhem de forma eficaz. Reconhecer as diferentes personalidades e estilos de trabalho dos membros da equipa e adaptar a liderança é fundamental para obter o melhor desempenho. Manter a equipa motivada, fornecer momentos de descontração e reconhecimento contribui para o desempenho positivo da equipa e do projeto num ambiente remoto.

6. Limitações

Apesar destas conclusões, não pode ser feita uma generalização dos resultados apresentados, por a amostra apenas representar 30 gestores de projetos e líderes de equipa de projetos, pelo que, é curta e não representa o universo dos gestores de projetos na área das Tecnologias de Informação. Outra limitação a ser considerada é a precisão das respostas dos participantes, esta dependeu da disposição em participar e fornecer informações precisas. Além disso, a restrição de tempo também limitou a extensão e profundidade da pesquisa. É importante destacar que este estudo foi feito num contexto específico e num período limitado. Portanto, a generalização dos resultados para outras indústrias ou contextos pode ser limitada.

7. Pesquisas Futuras

Os resultados deste estudo oferecem dados valiosos sobre o impacto do teletrabalho na gestão de projetos e fornecem uma base sólida para pesquisas futuras que podem abordar essas limitações. Formas de trazer os momentos de descontração existentes de forma natural no ambiente presencial para o remoto, otimização de ferramentas de gestão de projetos, formas de melhorar a liderança remota, como as equipas remotas são vistas e como é que o gestor de projetos pode melhorar o controlo da performance dos recursos são tópicos a ter em consideração para pesquisas futuras.

8. Referências

- Atencio, M. (2013). A Critical Success Factors Framework that Includes Leadership Competencies for Successful Delivery of Projects. Dissertação.
- Baert, S., Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations, and Hopes (IZA – Institute of Labor Economics Discussion Paper No. 13229).
- Bergefurt, L., Weijs-Perrée, M., Appel-Meulenbroek, R., & Arentze, T. (2022). The physical office workplace as a resource for mental health – A systematic scoping review. *Building and Environment*, 207(Part A), 108505.
- Bosch-Rekvelde, M., Bourne, M., Forster, R., Kirkham, R., & Pesamaa, O. (2020). Call for papers: Performance Measurement in Project Management. *International Journal of Project Management*, 38(8), 559-560.
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial and Organizational Psychology*.
<https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/new-era-workplace-relationships-is-social-exchange-theory-stillrelevant/F4E7EA06887C7CD12A3BF6F038D88CE6>.
- Danielak, W., & Wysocki, R. (2022). The Impact of Remote Work During the COVID-19 Pandemic on the Development of Competences in Selected Areas of Project Management. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 56(2).
- El Khatib, M., Kherbash, A., Al Qassimi, A., & Al Mheiri, K. (2022). How Can Collaborative Work and Collaborative Systems Drive Operational Excellence in Project Management. *Journal of Service Science and Management*, 15(3), 297-307.
- Hetemi, E., Pushkina, O., & Zerjav, V. (2022). Collaborative practices of knowledge work in IT projects. *International Journal of Project Management*, 40(8), 906-920.
- International Project Management Association. (2018). Individual Competence Baseline for Project Management.
- Leite, A. L., da Cunha Lemos, D., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho - Uma revisão integrativa da literatura internacional. *Revista Contemporânea de economia e gestão*, 17(3), 186-209. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8089601>.
- Lingard, H., & Turner, M. (2023). Measuring sense of place in project environments to

promote positive mental wellbeing. *International Journal of Project Management*, 41(6), 102503.

Macaire, L. (2021). 2020: o impacto do teletrabalho antes, durante e pós COVID-19. Dissertação não publicada. ISAG – European Business School. URL: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36967/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_Lucie_Macaire.pdf.

Meng, X., & Boyd, P. (2017). The role of the project manager in relationship management. *International Journal of Project Management*, 35(5), 717-728.

Nilles, J. M. (1996). What does telework really do to us? *World Transport Policy and Practice*, 2(1-1), 15-23.

Oliveira, G. F., & Rabechini Jr, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144.

Patanjali, S., & Bhatta, N. M. K. (2022). Work from Home During the Pandemic: The Impact of Organizational Factors on the Productivity of Employees in the IT Industry. *The Journal of Business Perspective*.

Project Management Institute. (2021). *PMBOK Guide (7th ed.)*.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students (5th ed.)*. Pearson Education Limited.

Zhu, F., Wang, X., Wang, L., & Yu, M. (2021). Project manager's emotional intelligence and project performance: The mediating role of project commitment. *International Journal of Project Management*, 39(7), 788-798.

Zerjav, V., Martinsuo, M., & Huemann, M. (2023). Developing new knowledge: A virtual collection of project management review articles. *International Journal of Project Management*, 41(1), 102439.

9. Anexos - Guião de Entrevistas

I. Contexto

Nos últimos anos, o teletrabalho emergiu como uma força transformadora nas dinâmicas de trabalho em todo o mundo. A crescente adoção desta prática, impulsionada em grande parte pela evolução das tecnologias de informação, e também, pelo contexto da pandemia Covid-19, revolucionou a forma como as organizações operam e como os profissionais colaboram. (Patanjali & Bhatta, 2022). Esta dissertação tem como objetivo explorar o impacto do teletrabalho nas relações corporativas na área da gestão de projetos dentro da indústria das Tecnologias de Informação. A gestão de projetos é um pilar fundamental para a entrega bem-sucedida de soluções tecnológicas inovadoras, e as relações corporativas desempenham um papel crucial nesse contexto, (PMI, 2021). A mudança para um ambiente de trabalho predominantemente remoto trouxe desafios e oportunidades únicos, que esta pesquisa se propõe a investigar. Neste contexto, esta dissertação realizará entrevistas a gestores de projetos experientes na indústria de TI. Através dessas entrevistas, procura-se compreender as experiências, perceções e estratégias adotadas por estes profissionais para lidar com as transformações nas relações corporativas decorrentes do teletrabalho. As perspetivas e *insights* destes líderes de projetos desempenharão um papel fundamental na construção de um panorama abrangente sobre como o teletrabalho está a alterar a gestão de projetos na indústria de TI. Agradecemos antecipadamente a colaboração por participar deste estudo, a sua contribuição será fundamental para o sucesso desta pesquisa. Relembramos que todos os dados fornecidos serão tratados em total conformidade com a lei de proteção de dados em vigor, assegurando a máxima proteção da privacidade e confidencialidade dos participantes.

II. Entrevista

Duração: 20 minutos

Parte A – Questões Introdutórias

Objetivo – garantir que a amostra é pertinente para o estudo

1- Qual a sua profissão atual?

- 2- Qual a sua experiência profissional enquanto gestor de projetos ou enquanto líder de equipas de projeto?
- 3- Trabalha ou trabalhou remotamente enquanto gestor de projetos ou líder de equipas de projeto?

Parte B – Questões de investigação

- 1- Considera o teletrabalho uma vantagem ou desvantagem no contexto atual? Em que sentido?
- 2- Considerando o contexto pandemia covid-19 e o contexto atual, o que pensa sobre o teletrabalho e como é que este afeta as interações com as equipas de projeto?
- 3- Considera que existem diferenças no sucesso dos projetos quando as equipas de projeto estão em teletrabalho? Quais?
- 4- Já geriu projetos que tenham sido bem-sucedidos com equipas e interações exclusivamente remotas? Quais os fatores de sucesso que identifica para os projetos terem tido sucesso?
- 5- Para si, quais os principais desafios na gestão de projetos quando as interações com as equipas de projeto são remotas?
- 6- Como é que o Gestor de Projeto pode usar o teletrabalho de forma a obter o melhor desempenho e liderança na gestão de equipas de projeto?