

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**SIRLEI DE ALMEIDA PEREIRA**

**A MOBILIDADE DO TRABALHO NO CONTEXTO DO GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS E COMPETÊNCIAS INERENTES**

**Work Mobility on Project Management Context, and Inherent Competencies**

**São Paulo**  
**2017**

Prof. Eduardo Storopoli  
Reitor da Universidade Nove de Julho

Prof. Dr. Emerson Maccari  
Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Universidade Nove de Julho

SIRLEI DE ALMEIDA PEREIRA

**A MOBILIDADE DO TRABALHO NO CONTEXTO DO GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS E COMPETÊNCIAS INERENTES**

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em  
Administração – PPGA da Universidade Nove de  
Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção  
do grau de **Doutor em Administração**.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas.**

**São Paulo  
2017**

A MOBILIDADE DO TRABALHO NO CONTEXTO DO  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS E COMPETÊNCIAS INERENTES

por

**SIRLEI DE ALMEIDA PEREIRA**

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em  
Administração – PPGA da Universidade Nove de  
Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção  
do grau de **Doutor em Administração**, sendo a  
banca examinadora formada por:

---

Presidente: Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas – Universidade Nove de Julho

---

Membro Interno: Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens – Universidade Nove de Julho

---

Membro Interno: Prof. Dr. Leandro Alves Patah – Universidade Nove de Julho

---

Membro Externo: Profa. Dra. Anatólia Saraiva Martins Ramos – Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte

---

Membro Externo: Prof. Dr. Ariel Behr – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

São Paulo, 24 de maio de 2017.

Pereira, Sirlei de Almeida.

A mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos e competências inerentes. / Sirlei de Almeida Pereira. 2017.

196 f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2017.

Orientador (a): Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas.

1. Mobilidade do trabalho. 2. Tecnologias da informação móveis.
3. Gerenciamento de projetos. 4. competências dos gerentes de projetos

I. Freitas, Henrique Mello Rodrigues.      II. Titulo

CDU 658

A meu Pai, Darci e à minha Mãe, Maria de Lourdes, fonte de  
inspiração por aprendizado, amor, conduta e persistência.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a meus pais, Darci e Maria de Lourdes, pelo valor de tudo aquilo que me ensinaram, pelo incentivo e apoio na busca por aprendizado e realização de sonhos de forma perene.

Agradeço a meu esposo Fernando, pela amizade, amor, compreensão e paciência nos períodos de ausência ou de imersão na Tese. Obrigada por estar a meu lado e fazer parte dessa conquista, nas diversas formas que você encontrou em poder me apoiar.

Aos meus filhos do coração, Gustavo e Arthur, pelo amor incondicional que sinto por eles e por me inspirarem no papel de Mãe.

Agradeço a meu irmão Ricardo, por representar o patrono da família, sempre com a postura de homem guardião. Ao meu irmão Adriano que, mesmo de longe e a seu modo, torce por mim.

Infinidamente agradeço ao meu orientador, Prof. Henrique Freitas, pelo exemplo em compartilhar conhecimento de forma generosa e pela inspiração que promove em ajudar as pessoas no caminho e em seguir em frente, firme, sempre.

Agradecimentos especiais à Prof<sup>ª</sup>. Cristina Martens e ao Prof. Leandro Patah pelos ensinamentos e apoio sempre que precisei, além da participação na banca de qualificação, momento em que generosamente instigaram novos *insights* e orientações. Especialmente agradeço também às minhas colegas Maria do Carmo e Carla Marcolin pela amizade e parceria no decorrer dos trabalhos durante o doutorado.

Agradeço igualmente aos profissionais que dedicaram tempo para participar deste trabalho e que permitiram abundância de informações relevantes e em profundidade para a pesquisa, compartilhando sua experiência de modo aberto e compreensível, tanto por meio das entrevistas, como do levantamento em questionário.

Finalmente agradeço a todos os meus amigos e colegas, pessoais, de trabalho e acadêmicos, que continuamente transmitem um sentimento de torcida por meu sucesso, me apoiam, inspiram e fazem parte da minha trajetória de vida e de aprendizado.

## RESUMO

As tecnologias da informação móveis permitem e ocasionam mudanças constantes na maneira como as pessoas se comunicam, interagem e colaboram. O avanço e uso crescente dessas tecnologias viabilizam a mobilidade e permitem que as organizações passem a compor equipes geograficamente dispersas, que interagem à distância e que compartilham, trocam e acessam informações em todo lugar e a qualquer tempo, remotamente, virtualmente, flexibilizando as opções de modelos de trabalho. Especificamente em organizações orientadas por projetos, esse contexto também modifica os processos de comunicação e de colaboração entre os profissionais que, em particular, têm interações constantes com muitas pessoas, próximas ou distantes. Nessa interação, a mobilidade no ambiente de projetos invariavelmente influencia as atividades e pode trazer ênfase em determinadas competências requeridas aos gerentes de projeto que optam pela flexibilização do seu local de trabalho. Considerando esse cenário, esta pesquisa investigou como a mobilidade do trabalho tem influenciado o gerenciamento de projetos e as competências requeridas aos gerentes de projeto e buscou compreender as subjetividades nas relações entre esses fenômenos. Como procedimentos de coleta de dados, foram adotados métodos mistos, qualitativo e quantitativo, sendo: a) entrevistas em profundidade, com 8 especialistas em equipes responsáveis pelo gerenciamento de projetos; e b) levantamento em questionário, com 114 gerentes de projeto. Os dados foram analisados por meio da triangulação de evidências e da combinação de padrão. Os resultados sinalizam que a mobilidade do trabalho é intrínseca e propícia ao contexto do gerenciamento de projetos e ressaltam o comprometimento, a maturidade profissional, a experiência prévia em gestão de projetos e saber usar as tecnologias da informação móveis, como parte vital das competências que ganham ênfase na mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto. Em complemento, o estudo apresenta um quadro integralizado que consolida as categorias e elementos particulares à mobilidade do trabalho inserida no ambiente de projetos, constituindo-se, em termos teóricos, para o enriquecimento da base conceitual que inter-relaciona os pilares da pesquisa e, em termos práticos, torna-se uma importante referência para administradores em busca por alcançar o melhor benefício da mobilidade do trabalho em seus ambientes orientados por projetos.

**Palavras-chave:** Mobilidade do Trabalho, Tecnologias da Informação Móveis, Gerenciamento de Projetos, Competências dos Gerentes de Projeto

## ABSTRACT

Mobile information technologies constantly change the way people communicate, interact and collaborate. The progress and increasing use of these technologies, enable the mobility, and allow organizations to consider the use of geographically dispersed teams that interact at distance, share, exchange, and access the information, everywhere, at any time, remotely, virtually, enabling the work flexibility. Specifically on project-based organizations, this context also modifies the communication, and collaboration processes among professionals who, in particular, have constant interactions with many people, near or far. During these interactions, the work mobility in the projects environment invariably influences the activities, and may emphasizes certain competencies required to project managers who choose to flexibilize their workplace. Considering this context, this study investigated how work mobility has influenced project management, and the skills required for mobile project managers, and sought to understand the subjectivities in the relationships between these phenomena. Mixed methods, qualitative and quantitative, were adopted as data collection procedures, as following: a) in-depth interviews, with 8 specialists, responsible for project management; and b) questionnaire, with 114 project managers. The data were analyzed based on evidence triangulation, and pattern combination. The results indicate that work mobility is intrinsic, and conducive on project management context, and emphasizes commitment, professional maturity, previous experience in project management, and the ability to use mobile information technologies, as a vital part of the skills that must be in evidence for project managers working remotely. In addition, the study presents an integrated framework that consolidates the categories, and particular elements of work mobility on the project management context, constituting, in theoretical terms, the enrichment of the conceptual basis that interrelates the research pillars, and in practical terms, becomes an important benchmark for administrators seeking to achieve the best benefit of work mobility on their project-based environments.

**Keywords:** Work Mobility, Mobile Information Technologies, Project Management; Project Manager Competencies

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BOKS – *Body of Knowledges*

CRM – *Customer Relationship Management*

GPs – Gerentes de Projeto

ICB – *IPMA Competence Baseline*

IPMA – *International Project Management Association*

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMI – *Project Management Institute*

PMO – *Project Manager Officer*

SJR – *SCImago Journal Rankings*

TIM – Tecnologias da Informação Móveis (TIMs)

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Maturidade e experiência prévia favorecem a mobilidade do trabalho dos GPs (n 114).....	134
Tabela 02 – As práticas em gestão de projetos favorecem a mobilidade do trabalho dos GPs (n 114) .....	137
Tabela 03 – Competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) requeridas ao gerente de projetos na mobilidade do trabalho (n 114).....	157

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – <i>Affordances</i> e mecanismos das TIMs.....	31
Figura 02 – Elementos característicos da mobilidade do trabalho .....	37
Figura 03 – Características intrínsecas ao ambiente de projetos .....	46
Figura 04 – Ciclo de vida de projetos em equipes virtuais.....	53
Figura 05 – Condições favoráveis ao gerenciamento de projetos por equipes virtuais.....	55
Figura 06 – Competências profissionais.....	57
Figura 07 – Modelo de competências profissionais do gerente de projetos .....	60
Figura 08 – Competências atribuídas aos gerentes de projeto .....	63
Figura 09 – Modelo de competências <i>Great Eight</i> e elementos de equipes virtuais.....	65
Figura 10 – Competências necessárias para a gestão de projetos por equipes virtuais .....	69
Figura 11 – Competências necessárias na mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto ....	70
Figura 12 – Pilares da pesquisa .....	72
Figura 13 – Dinâmica dos Pilares do Estudo.....	75
Figura 14 – Desenho – etapas da pesquisa .....	81
Figura 15 – Protocolo das entrevistas com especialistas (síntese) .....	84
Figura 18 – Faixa etária dos gerentes de projeto, participantes no questionário (n 114) .....	95
Figura 19 – Frequência do trabalho remoto – em número de dias por semana (n 114) .....	96
Figura 20 – Elementos promotores da mobilidade do trabalho em organizações orientadas por projetos .....	115
Figura 21 – Categorias e elementos da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos .....	144
Figura 22 – Competências essenciais para a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto .....	159
Figura 23 – Elementos da mobilidade do trabalho, no contexto do gerenciamento de projetos .....	161
Figura 24 – Viabilizadores da mobilidade do trabalho, no contexto do gerenciamento de projetos .....	170

## SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

1.	INTRODUÇÃO.....	16
1.1.	PROBLEMÁTICA DO ESTUDO.....	21
1.2.	OBJETIVOS.....	23
1.3.	MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	24
1.4.	ESTRUTURA GERAL DO ESTUDO.....	26
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.1.	MOBILIDADE DO TRABALHO E AS TIMS.....	28
2.2.	GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	38
2.2.1.	<b>Contextualizando projetos.....</b>	38
2.2.2.	<b>Ambiente de projetos.....</b>	39
2.2.3.	<b>Gerenciamento de projetos.....</b>	43
2.2.4.	<b>O gerenciamento de projetos por equipes virtuais.....</b>	47
2.3.	COMPETÊNCIAS.....	55
2.3.1.	<b>Competências profissionais.....</b>	56
2.3.2.	<b>Competências para o gerenciamento de projetos.....</b>	57
2.3.3.	<b>Competências para o gerenciamento de projetos por equipes virtuais.....</b>	64
2.4.	PROPOSIÇÕES DA PESQUISA.....	71
3.	MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA.....	78
3.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	78
3.2.	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	80
3.2.1.	<b>Aprofundamento teórico sobre o tema – a pesquisa bibliográfica.....</b>	81
3.2.2.	<b>Perspectivas e experiências de especialistas – entrevistas em profundidade.....</b>	82
3.2.3.	<b>Perspectivas do público de interesse – questionário com gerentes de projeto... ..</b>	86
3.3.	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS.....	88
4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	93
4.1.	CONTEXTO DA PESQUISA E LEGITIMIDADE DOS DADOS.....	93
4.1.1.	<b>Especialistas – participantes nas entrevistas em profundidade.....</b>	93

4.1.2.	<b>Gerentes de projeto – participantes no levantamento em questionário</b> .....	94
4.1.3.	<b>Procedimentos éticos da pesquisa</b> .....	96
4.2.	<b>A MOBILIDADE DO TRABALHO É TENDÊNCIA NATURAL NO CONTEXTO ORIENTADO POR PROJETOS</b> .....	97
4.2.1.	<b>Perspectivas dos especialistas entrevistados, a respeito da mobilidade do trabalho</b> .....	98
4.2.2.	<b>Perspectivas dos respondentes em questionário, a respeito da mobilidade do trabalho</b> .....	113
4.2.3.	<b>Síntese das perspectivas a respeito da mobilidade do trabalho</b> .....	114
4.3.	<b>AS PRÁTICAS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS CONTRIBUEM PARA A MOBILIDADE DO TRABALHO</b> .....	115
4.3.1.	<b>Perspectivas dos especialistas entrevistados, a respeito da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos</b> .....	116
4.3.2.	<b>Perspectivas dos respondentes em questionário, a respeito da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos</b> .....	133
4.3.2.1.	Maturidade e experiência em gestão de projetos.....	134
4.3.2.2.	Qualidade de entrega vs controle de presença .....	135
4.3.2.3.	Periodicidade na troca de informações no contexto móvel .....	136
4.3.2.4.	Organização, regras e práticas do gerenciamento de projetos contribuem para a mobilidade do trabalho .....	137
4.3.2.5.	Tomada de decisão no contexto da mobilidade do trabalho.....	138
4.3.2.6.	A mobilidade do trabalho em favor da criatividade em projetos .....	139
4.3.2.7.	Dependência no uso de ferramentas adequadas, treinamentos e melhores práticas	139
4.3.2.8.	Aspectos culturais e preferências por interações em encontros presenciais.....	140
4.3.2.9.	Globalização, diversidade e talentos na mobilidade do trabalho.....	142
4.3.3.	<b>Síntese das perspectivas a respeito da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos</b> .....	143
4.4.	<b>COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS GERENTES DE PROJETO GANHAM ÊNFASE NA MOBILIDADE DO TRABALHO</b> .....	145
4.4.1.	<b>Perspectivas dos especialistas entrevistados, a respeito das competências requeridas aos gerentes de projeto móveis</b> .....	146
4.4.2.	<b>Perspectivas dos respondentes em questionário, a respeito das competências requeridas aos gerentes de projeto móveis</b> .....	155

4.4.3.	<b>Síntese das perspectivas a respeito das competências requeridas aos gerentes de projeto móveis</b> .....	158
4.5.	CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS E VALIDAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES DA PESQUISA.....	160
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	166
5.1.	CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	168
5.2.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	171
5.3.	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	173
	REFERÊNCIAS .....	175
	APÊNDICE A – PROTOCOLO INICIAL DE ENTREVISTAS (Pré-Teste) .....	187
	APÊNDICE B – PROTOCOLO DEFINITIVO DE ENTREVISTAS.....	188
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	192
	APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS EM QUESTIONÁRIO.....	193

## 1. INTRODUÇÃO

Organizações cada vez mais adotam o trabalho móvel com o objetivo de atender às exigências de um mercado dinâmico e globalizado, onde é necessário flexibilidade, facilidade e agilidade na comunicação e interação entre as pessoas (Besseyre des Horts, Isaac, & Leclercq, 2006; Hosseini, Chileshe & Baroudi, 2013; Schumacher, 2014). Além disso, preocupações com redução de custos de locação de escritórios, oferta de melhor qualidade de vida aos profissionais, bem como maior atenção em atrair e manter recursos potenciais, são elementos que surgem como fortes propulsores da oferta pela mobilidade do trabalho em organizações diversas (McMahon & Pospisil, 2005; Stevens, Kärkkäinen & Lampela, 2009; Thompson, Payne & Taylor, 2015; Timms, Brough, O'Driscoll, Kalliath, Siu, Sit, & Lo, 2015).

A mobilidade do trabalho representa uma nova forma de estruturação e de colaboração entre as equipes, parceiros, fornecedores e clientes e é viabilizada pelo acesso fácil e uso crescente de tecnologias da informação móveis (TIMs) como, por exemplo, a telefonia celular, a *Internet*, a *Web* e rede de dados sem fio (Weiser, 1991; Saccol & Reinhard, 2007; Sorensen, 2011). Para Sorensen (2011), a mobilidade e o uso de tecnologias da informação móveis permite que o trabalho seja realizado no momento em que é necessário e de forma independente de onde esteja localizado, sem fronteiras temporais, geográficas, culturais ou organizacionais, ampliando a interação em nível mundial e aumentando a eficiência e a competitividade das organizações (Medina & Medina, 2014; Schumacher, 2014; Besseyre des Horts et al., 2006).

De fato, estudos de Weiser (1991) já enfatizavam o potencial da mobilidade e indicavam que o século 21 seria marcado pela produção e uso em massa de tecnologias da informação móveis. Para esse autor, assim como ocorreu com a palavra escrita desde sua invenção, as tecnologias da informação móveis têm o potencial de integrar a vida das pessoas de modo a não serem mais percebidas, ou seja, tornam-se onipresentes, altamente necessárias e inseparáveis, a qualquer tempo e espaço presentes no cotidiano dos indivíduos. Weiser (1991) cunhou esse fenômeno de computação ubíqua e, a partir desse pensamento, trabalhou em estudos sobre redes sem fio e em iniciativas para a criação de recursos tecnológicos miniaturizados. Nesse sentido, são as melhorias radicais em microprocessadores, o maior desempenho dos dispositivos de computação, a miniaturização, o acesso a redes de dados sem fio e o menor custo desses recursos que permitem a incorporação dessas tecnologias em

diferentes partes de nossos ambientes (Lyytinen & Youngjin, 2002). Para Weimann, Pollock, Scott e Brown (2013), as tecnologias da informação móveis reduzem a necessidade de interação face a face, viabilizam a mobilidade e podem transformar o uso de equipes virtuais em uma fonte de inovação e de vantagem competitiva para as empresas.

Há, contudo, novos desafios a serem enfrentados com a introdução da mobilidade do trabalho. Dentre eles estão, por exemplo, a escassez de competências adequadas para interações à distância e uma força de trabalho em envelhecimento, o que traz preocupações a respeito de como melhor usar as habilidades dos profissionais e a necessidade de capitalizar a crescente diversidade presente nas equipes (Jarvenpaa & Lang, 2005; Burke & Eddy, 2006; Sorensen, 2011; Schumacher, 2014; Purvanova, 2014). Para Kakihara e Sorensen (2001), a mobilidade provoca o inter-relacionamento e a sobreposição de papéis sociais dos indivíduos, ou seja, estar no momento de uma ação de trabalho não inviabiliza uma ação paralela para atender a uma necessidade particular ou vice e versa. Para Sorensen (2011), fatores situacionais influenciam decisões do indivíduo e desafiam a lógica das relações entre o que a tecnologia oferece e como é usada. Também para Jarvenpaa e Lang (2005) e Schmitz, Teng e Webb (2016), as ações e experiências dos usuários de tecnologia móvel dependem de fatores situacionais e contextuais e, independentemente do propósito, a tecnologia móvel poderá criar conflitos de decisão para o usuário, adaptabilidade ou maleabilidade para adequar o seu uso.

Outro aspecto a considerar é a predisposição do indivíduo em adotar a mobilidade do trabalho e o uso de tecnologias móveis. De acordo com estudos de Lu, Yao e Yu (2005), há fortes relações causais entre as influências sociais do indivíduo e a sua intenção em usar a tecnologia móvel. Há ainda usuários que desenvolvem relacionamentos profundos com seus dispositivos móveis e, além de executar tarefas úteis, os utilizam como forma de expressão pessoal e de identidade (Lyytinen & Youngjin, 2002; Jarvenpaa & Lang, 2005). É possível observar esse aspecto também por meio de uma visão mais clássica, de Riesman, Glazer e Denney (1950) que descreveram sobre o perfil da sociedade pré e pós-industrial e perspectivaram o seu futuro. Riesman et al. (1950) explicaram que a sociedade pré-industrial caracteriza-se pelo forte relacionamento e preferência por interações face a face, com muitas pessoas e em uma comunicação mais extensa, enquanto a pós-industrial sensivelmente se distancia dessa relação pessoal e se motiva mais por interações via mídia – não presenciais. Essas diferenças em termos da predisposição e preferências do indivíduo quanto ao uso de tecnologias móveis, similarmente são observadas quando se trata, por exemplo, da

comparação entre gerações – com os mais jovens naturalmente mais conectados à tecnologia (McMahon & Pospisil, 2005; Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen, 2015).

Esses são alguns dos aspectos que revelam novas necessidades e preocupações advindas da mobilidade do trabalho. Algumas delas foram descritas por Jarvenpaa e Lang (2005), tais como: a necessidade de maior controle com o gerenciamento das atividades, controle de presença e de disponibilidade dos profissionais; identificação de chamadas; privacidade; segurança dos dados; dentre outras. Para o indivíduo, há também preocupações e dificuldades na mobilidade do trabalho e no uso de tecnologias da informação móveis, dentre elas: a sobrecarga de informações; a possibilidade de estar a todo tempo disponível para contato; e a dificuldade de manter as fronteiras entre a vida pessoal e do trabalho (Saccol, 2005; Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013).

Quando se trata de equipes designadas ao gerenciamento de projetos, a mobilidade do trabalho igualmente pode alterar os mecanismos de interação e gerar novas preocupações e necessidades. Para contextualizar esse pensamento, cabe aqui um breve relato sobre o ambiente do gerenciamento de projetos, descrito nos parágrafos que seguem.

Já se sabe que o número de organizações projetizadas cresce à medida que as empresas decidem implantar suas estratégias de competitividade por meio de projetos (Rabechini Jr. & Sabino, 2012) e quando buscam atender à necessidade de melhor controle e uso adequado dos seus recursos (PMI, 2013). Parte desses recursos são pessoas, recursos humanos que interagem de modo constante, interna ou externamente à empresa, nas diversas fases da vida dos projetos. Nessa interação, as tecnologias da informação móveis estão cada vez mais presentes e o gerente de projetos, em suas atividades de gerenciamento, faz uso delas frequentemente e, muitas vezes, sem sequer notar tal aspecto. Hoje e, frequentemente no contexto globalizado, mesmo o gerente de projetos que está fisicamente no escritório da empresa, invariavelmente interage com profissionais em outras localidades, em outras empresas e até em outros países, em teleconferências, reuniões de equipe, treinamentos à distância (*e-learning*), contratações, troca de informações para tomada de decisão, *e-mails*, conversas por aplicativos de comunicação virtual (os '*chats*'), dentre outros. Conforme abordado por Klein e Freitas (2014), tal comportamento relaciona-se com a mobilidade empresarial (em inglês: *enterprise mobility*), pois não somente a sociedade, mas também as organizações e seus profissionais passaram a fazer uso constante de tecnologias móveis para comunicação e realização de suas atividades.

Como tem sido descrito, o gerenciamento de projetos é o conjunto de atividades administrativas necessárias para que um projeto tenha um final bem sucedido (Shenhar & Dvir, 2007). Ele requer a interação entre muitas pessoas, inclusive que não trabalham na mesma localidade ou área e, também por isso, deve ser realizado de forma coordenada, especializada e compartilhada, garantindo a integração necessária das partes envolvidas, o cumprimento do prazo, da qualidade e do orçamento. Portanto, para obter sucesso no gerenciamento de projetos, uma gama diversa de autores assinala que é necessário escolher o gerente de projetos com as competências adequadas para conduzi-lo (Crawford, 2004; De Vos, Hauw & Heijden, 2011; Medina & Medina, 2014). Em PMI (2013), por exemplo, para realizar o gerenciamento de projetos de forma eficaz, o profissional com tal atribuição deverá ter aptidão e condições para: 1) iniciar o projeto; 2) planejar o projeto; 3) executar o projeto; 4) monitorar e controlar o projeto; e 5) encerrar o projeto, bem como conduzir uma série de atividades relacionadas a cada um desses cinco grupos de processos.

Esse contexto sinaliza que, em organizações projetizadas, as atividades para o gerenciamento de projetos podem, por si só, gerar conflitos de interação, necessidade de competências específicas ou maior ênfase em determinados conhecimentos, habilidades e atitudes, tanto para o gerente de projetos e pessoas envolvidas, quanto para a organização (Rabechini Jr., 2005; Kerzner, 2010; PMI, 2013; Weimann et al., 2013, Purvanova, 2014).

Desse modo, ao refletir sobre a mobilidade do trabalho inserida no contexto do gerenciamento de projetos, é possível inferir que ela potencialmente pode remodelar os processos tradicionais da gestão de projetos, pode introduzir novas características ou elementos a esses processos, bem como pode modificar (ou dar maior ênfase) às competências requeridas aos gerentes de projeto que optam pela mobilidade do trabalho.

A literatura especializada em gerenciamento de projetos é ampla e tem observado uma diversidade de aspectos. Em algumas publicações é possível verificar: as características, fundamentos e melhores práticas em projetos (Frame, 1995; Dinsmore et al., 2009; Rabechini Jr. & Sabino, 2012; PMI, 2013; Kerzner, 2013); as condições de sucesso em projetos (Kendra & Taplin, 2004; Ika, 2009; Patah, 2010); as competências em gestão de projetos (Crawford, 2004; Rabechini Jr., 2005; Schumacher, 2014; Medina & Medina, 2014; Loufrani-Fedida & Missonier, 2015); equipes remotas e interação virtual em projetos (Martinic, Fertilj & Kalpic, 2012; Weimann et al., 2013); os desafios e a partilha de conhecimento em organizações orientadas por projetos (Hobday, 2000; Park & Lee, 2014; Markgraf, 2015); dentre outros.

Paralelamente a esse cenário, o avanço das tecnologias também estimula e modifica o ambiente de projetos, tanto em projetos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e soluções tecnológicas, como em processos de gerenciamento, alavancado pelo uso de novas ferramentas de colaboração e de interação móveis, a qualquer tempo e lugar, flexibilizando e gerando novas perspectivas ao contexto do gerenciamento de projetos (Martinic et al., 2012; Schumacher, 2014; Gilson et al., 2015).

Contudo, apesar da vasta literatura em gerenciamento de projetos, das crescentes pesquisas a respeito de mobilidade do trabalho e de estudos que versam sobre as competências requeridas aos gerentes de projeto, um número bastante incipiente de publicações de relevância correlacionam esses três temas de forma clara.

Como complemento desta perspectiva, dois aspectos importantes merecem ser enfatizados nesta pesquisa:

O primeiro é sobre a mobilidade do trabalho que, neste estudo, se relaciona com flexibilidade do trabalho dos gerentes de projeto, em relação ao local e tempo em que desenvolvem suas atribuições para o gerenciamento de projetos. Assim, trata-se da possibilidade desse profissional optar (ter autonomia) por executar suas atividades laborais em espaços alternativos, em locais diferentes do escritório da empresa e em horário que pode estar fora dos limites úteis pré-estabelecidos, atuando de forma remota, em sua casa ou em outra localidade, bem como interagindo virtualmente, por meio de tecnologias da informação móveis, de forma síncrona ou assíncrona, com outros membros da equipe na organização, clientes ou parceiros externos.

O segundo refere-se ao foco da autora também em publicações a respeito de equipes virtuais, selecionadas como fonte relevante para investigar os elementos caracterizantes do trabalho que é realizado à distância, incluindo-se as atividades para o gerenciamento de projetos e, além disso, para levantar que competências comumente são requeridas aos gerentes de projeto que interagem remotamente, por meio de recursos tecnológicos. Essa aproximação se fez necessária, pois, apesar de ter conduzido uma revisão aprofundada da literatura, o levantamento encontrou poucos estudos relacionados diretamente à flexibilidade do trabalho dos gerentes de projeto e competências inerentes.

Dessa maneira, com base na reflexão das características da mobilidade do trabalho, dos principais elementos do gerenciamento de projetos e das competências que podem ganhar

ênfase, considerando o contexto da mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto, apresentam-se a problemática e a justificativa do estudo.

### 1.1. PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

O uso de tecnologias da informação móveis permite às organizações o rompimento dos limites de tempo e de espaço (Besseyre des Horts et al., 2006) e viabiliza a mobilidade que traz, por sua vez, novas dimensões de interação entre as pessoas (Kakihara & Sorensen, 2001; Reyt & Wiesenfeld, 2015; Schmitz et al., 2016). Na mobilidade, os profissionais trabalham em espaços alternativos, de forma remota ou virtual e, conseqüentemente as equipes passam a coordenar suas atividades profissionais principalmente por meio de tecnologias da informação móveis (Maznevski & Chudoba, 2000; Hosseini et al., 2013; Weimann et al., 2013). Nesse sentido, a mobilidade do trabalho traz características específicas, tais como: distância geográfica ou temporal, diferentes influências contextuais, sociais, culturais ou organizacionais, além de forte interação via mídia (Sorensen, 2011; Weiser, 1996; Lu et al., 2005; Hosseini et al., 2013; Weimann et al., 2013).

No contexto móvel do trabalho (remoto ou virtual) algumas competências profissionais parecem ganhar ênfase como, por exemplo, habilidades no uso da tecnologia; capacidade de colaboração, liderança e comprometimento (Vartiainen, 2008; Yan & Dooley, 2013; Krumm, Kanthak, Hartmann & Hertel, 2016).

Neste estudo, a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto é observada especificamente no contexto da flexibilidade de atuação fora de um escritório da empresa (em qualquer tempo e espaço) e, como já dito na parte introdutória deste trabalho, refere-se à independência que esse profissional tem em realizar suas atividades laborais de forma remota ou virtual, usando principalmente interações via mídia eletrônica. Este é um aspecto importante do estudo, pois diferentemente do trabalho virtual realizado por equipes que estrategicamente estão em outras localidades, para atender às demandas da empresa (globalização, expansão dos negócios geograficamente etc), o foco está em observar a mobilidade em termos da flexibilização e autonomia que é dada aos gerentes de projeto, em escolher onde (e muitas vezes quando) ele acha melhor concentrar esforços para o trabalho.

A mobilidade do trabalho como geradora de novas possibilidades de estruturação de equipes, flexibilidade e autonomia dos gerentes de projeto e, conseqüentemente, de mudanças nas formas de interação entre as pessoas, parece ter potencial influência sobre o ambiente

projetizado, podendo também ser responsável por adaptações nas práticas para o gerenciamento de projetos, suas características e elementos, bem como nos aspectos que se referem às competências requeridas aos gerentes de projeto móveis (Vartiainen, 2008; Thompson et al., 2015). Na mobilidade, é possível acesso rápido à informação e à comunicação, contudo há consistentemente mais informações e diferentes perspectivas a administrar e, muitas vezes, há conflitos de decisão pelos profissionais, tanto pela sobrecarga de informação, quanto pela sobreposição de papéis sociais dos indivíduos (Kakihara & Sorensen, 2001; Marcolin, Freitas, & Behr, 2014). De fato, o usuário pode ter interferência simultânea de diferentes preocupações, próprias de suas atividades laborais e, também, de assuntos pessoais, tendo opção de decidir quando e como irá agir para atender a essas preocupações (Sorensen, 2011; Jarvenpaa e Lang, 2005). Nesse sentido, essa flexibilidade (de contexto, tempo e espaço) pode igualmente afetar o gerenciamento de projetos.

Paralelamente, discussões sobre competências específicas em gestão de projetos têm ocorrido. No cenário mais tradicional, ou seja, no gerenciamento de projetos que é realizado presencialmente, em interações face a face, muito já se sabe sobre as competências requeridas aos gerentes de projeto. De modo mais amplo, por exemplo, as habilidades de maior foco têm sido relacionadas principalmente ao desempenho do indivíduo, ao seu perfil de liderança, à sua capacidade de fomentar a integração entre as partes envolvidas, bem como sua aptidão para a resolução de conflitos, análise crítica e pensamento sistêmico (Forsberg, Mooz, & Cotterman, 2005; PMI, 2013; Krumm et al., 2016).

Além desses, outros conhecimentos, habilidades e atitudes comumente são atribuídos como competências indispensáveis aos gerentes de projeto, dentre eles estão: saber lidar com ambiguidades, ter boa comunicação e interação eficaz com as pessoas; estabelecer confiança e articular acordos; organização; e capacidade política e de adaptação a mudanças (Kerzner, 2013; Rabechini Jr., 2005; Vasconcellos & Hemsley, 2002; Turner, Keenan, & Crawford, 2000; Patah, 2010; Krumm et al., 2016; Loufrani-Fedida & Missonier, 2015; Medina & Medina, 2014).

Quando se trata do contexto do gerenciamento de projetos móvel, realizado à distância, de forma remota ou virtual, estudos passaram a concentrar esforços em identificar as nuances que caracterizam as competências exigidas nesse ambiente. Pesquisas de Krumm et al. (2016), ressaltaram, por exemplo, que os perfis de liderança e de tomada de decisão ganham ênfase no ambiente virtual e requerem essencialmente atitudes de iniciativa,

autonomia e definição clara de objetivos. Além disso, a boa comunicação por escrito e a utilização adequada dos meios digitais, são capacidades necessárias para que o profissional esteja atento à análise, interpretação e troca eficaz das informações para o trabalho (Krumm et al., 2016).

Similarmente, Yan e Dooley (2013), indicam que a boa comunicação de fato tem efeitos positivos no desempenho de projetos e, além disso, a definição de metas congruentes direciona o profissional de forma mais assertiva em suas atribuições e responsabilidades, igualmente melhorando o desempenho em projetos. Nesse sentido, apesar de haver semelhanças entre as competências requeridas para o gerenciamento de projetos tradicional e o virtual, o segundo parece estar envolto em uma série de características que intensificam a necessidade de determinadas competências. Dessa maneira, a falta de entendimento mais aprofundado sobre essas nuances pode afetar negativamente o desempenho dos projetos e, conseqüentemente, as estratégias organizacionais baseadas em projetos.

Em termos teóricos, o estudo visa contribuir com o detalhamento da base conceitual a respeito da mobilidade do trabalho, gerenciamento de projetos, competências dos gerentes de projeto e do inter-relacionamento desses três pilares, além de propor a consolidação e agrupamento dos elementos afins (em categorias). Em termos práticos, a maturidade nos conceitos investigados pode garantir melhor proveito da mobilidade do trabalho, tanto para os gerentes de projeto, como para as organizações e partes interessadas.

Assim, considerando o cenário até aqui descrito sobre mobilidade do trabalho, gerenciamento de projetos e competências dos gerentes de projeto, este trabalho de cunho interpretativo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: como a mobilidade do trabalho tem influenciado o gerenciamento de projetos e as competências requeridas aos gerentes de projeto?

Com esse propósito, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos do estudo.

## 1.2. OBJETIVOS

### Geral:

Explorar a mobilidade do trabalho inserida no contexto do gerenciamento de projetos e competências dos gerentes de projeto.

### Específicos:

- a) Identificar quais características, situações e elementos emergem da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos;
- b) Estabelecer quais são as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) de maior ênfase, requeridas aos gerentes de projeto que adotam a mobilidade do trabalho;
- c) Agrupar, em categorias, os elementos identificados no estudo, visando ampliar conhecimentos acadêmicos no tema, bem como para apoiar planos de implantação e de administração da flexibilização do trabalho dos gerentes de projeto.

### 1.3. MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA

As tecnologias da informação móveis estão em toda parte, incorporadas ao dia a dia e muitas vezes são usadas sem que haja uma plena consciência disso (Weiser, 1991; Sorensen, 2011). Por meio dessas tecnologias, inúmeras atividades (pessoais ou de trabalho) podem ser realizadas a qualquer tempo e espaço, tanto em locais fixos, como também, e principalmente, de modo virtual ou remoto (Saccol & Reinhard, 2007; Sorensen, 2011). Segundo Weiser (1991), esse é o caminho para o paradigma da computação ubíqua, no qual as tecnologias sequer são percebidas e naturalmente se tornam onipresentes, universais e comuns.

De fato, o uso da telefonia celular, a *Web*, a miniaturização dos dispositivos e principalmente a convergência de funcionalidades entre eles como, por exemplo, no acesso à *internet*, *e-mails*, registros em voz, aplicativos de localização geográfica, agenda, novos meios de comunicação em tempo real (*chats*), dentre outras funcionalidades incorporadas pelas tecnologias da informação móveis, viabilizam uma gama de facilidades a seus usuários e se incorporam rapidamente, tornando-se essenciais, como se sempre tivessem existido (Weiser, 1991; Saccol & Reinhard, 2007; Sorensen, 2011).

Para os indivíduos, o uso de tecnologias da informação móveis traz maior flexibilidade de tempo, mobilidade e autonomia de ação, permitindo, por exemplo, decisões na busca de melhor equilíbrio entre a vida pessoal e do trabalho, facilitando resolver questões como: fugir do trânsito, pagar uma conta, estudar à distância, dentre outras possibilidades ‘virtuais’, muitas já incorporadas e tão essenciais que, principalmente para novas gerações, figura-se impraticável o mundo sem elas (Jarvenpaa & Lang, 2005; Sorensen, 2011; Timms et al. 2015;

Bessa e Tomlinson, 2017; Kröll & Nüesch; 2017). Contudo, há também desafios e conflitos para os indivíduos, pois é necessário cada vez mais saber lidar com a sobrecarga de informações, saber impor limites sobre a disponibilidade a todo tempo para contato, bem como ter algum controle para manter uma fronteira adequada entre a sua vida pessoal e a do trabalho (Kakihara & Sorensen, 2001; Burke & Eddy, 2006; Sorensen, 2011; Schumacher, 2014). Além disso, algum desconforto pode existir na flexibilidade do trabalho, tanto quando se manifesta no ambiente uma forte cultura relacional, que é marcada por preferências ou maior credibilidade no relacionamento face a face (Jarvenpaa & Lang, 2005; Sorensen, 2011; Schmitz et al., 2016), como por um cenário de recessão, que pode trazer a sensação de instabilidade em postos de trabalho flexíveis (Bessa & Tomlinson, 2017).

Para as organizações, há vantagens potenciais provenientes do uso de tecnologias móveis e da adoção da mobilidade do trabalho, tais como: flexibilidade nos canais de comunicação e interação ampliada, tanto entre seus profissionais, quanto com fornecedores e clientes, globalmente; possibilidade de ter reuniões remotas, por voz ou teleconferência; agilidade no acesso à informação; redução de custos, por exemplo, de espaço físico das instalações ou de investimentos para ter reuniões presenciais (passagens, hospedagens etc); economia de tempo, ao evitar deslocamentos; possibilidade de monitoramento e controle remoto de processos e dos resultados; dentre outros aspectos positivos da virtualização do trabalho (Besseyre des Horts et al, 2006; Sorensen, 2011; Schumacher, 2014).

Entretanto, parece haver restrições para que as organizações passem a capturar o melhor da mobilidade do trabalho. Em geral, as empresas ainda funcionam em seus antigos sistemas de controle e estruturas de trabalho e, muitas vezes, há barreiras como: pouca profundidade sobre o contexto da mobilidade do trabalho; necessidade de controle de presença e vigilância sobre os profissionais, com maior consideração pelo esforço ou presença física, do que pela qualidade de entrega (Maznevski & Chudoba, 2000; Jarvenpaa & Lang, 2005); dificuldades na gestão do desempenho; preocupações com a transparência no controle e progresso dos projetos; e necessidade de seleção adequada dos recursos computacionais que darão suporte às atividades do trabalho (Martinic et al., 2012; Weimann et al., 2013).

Considerando essas explanações, torna-se relevante dar atenção à mobilidade do trabalho, pois ela representa um importante meio para que organizações se adaptem a um mercado dinâmico, onde a flexibilidade e a agilidade de interação são vitais (Besseyre des Horts et al., 2006; Hosseini et al., 2013; Schumacher, 2014). Além disso, o trabalho remoto

parece ser também uma alternativa para atrair recursos potenciais, pois muitos deles, principalmente as novas gerações (*the millennials*), procuram por mobilidade e flexibilidade e, caso não as encontrem numa empresa, provavelmente irão procurar em outra (McMahon & Pospisil, 2005; Gilson et al., 2015). Desse modo, a maturidade nos conceitos investigados por este estudo, tanto para os indivíduos, como para as organizações, pode viabilizar insumos para melhor uso e benefícios da mobilidade do trabalho.

Paralelamente a isso, a pesquisa bibliográfica nas principais bases de dados de produção científica Scopus, Portal Capes e *Web Of Science*, apesar de indicar uma evolução em estudos sobre mobilidade do trabalho, mostrou que é incipiente o número de publicações que investigam a relação conjunta entre os fenômenos mobilidade do trabalho, gerenciamento de projetos e competências dos gerentes de projeto.

Assim, com base no disposto até aqui, evidencia-se a coerência do estudo, ao examinar a mobilidade do trabalho inserida no contexto do gerenciamento de projetos, investigar suas características, situações e elementos, verificar seus possíveis impactos, tanto sob a perspectiva das organizações, como também dos profissionais responsáveis pelo gerenciamento de projetos e estabelecer quais competências são requeridas aos gerentes de projeto que optam pela mobilidade do trabalho. Por meio deste estudo, foi possível consolidar um conjunto de elementos que emergem da mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto, avançar em conhecimento acadêmico no tema e trazer insumos para que organizações e indivíduos possam estabelecer planos e exercer melhor gestão sobre essa nova forma de estruturação das equipes e sobre o gerenciamento de projetos no contexto móvel, bem como para que possam administrar o amadurecimento de competências individuais e organizacionais, com vistas a melhor capitalizar os benefícios da mobilidade do trabalho.

#### 1.4. ESTRUTURA GERAL DO ESTUDO

A estrutura geral da tese contém cinco capítulos organizados da seguinte forma: 1) na introdução justificam-se os propósitos do estudo, sua relevância e declaram-se objetivos do trabalho; 2) o referencial teórico traz a revisão da literatura a respeito da mobilidade do trabalho, do gerenciamento de projetos e de competências requeridas aos gerentes de projeto, evidenciando arcabouço teórico relacionado aos três pilares e as proposições da pesquisa; 3) em método e técnicas, definem-se os procedimentos metodológicos adotados, o delineamento do estudo, seu ambiente, população, amostra, procedimentos, instrumentos e organização das

etapas da pesquisa; 4) na apresentação e análise dos dados são detalhados os dados obtidos na pesquisa, sua interpretação à luz da literatura e triangulação de evidências, bem como a consolidação das categorias e elementos da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos; e 5) em considerações finais, estão apresentadas as conclusões finais da autora, contribuições para a teoria e para prática do gerenciamento de projetos, bem como as limitações e recomendações para estudos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão da literatura que se constitui na base conceitual para o tema pesquisado e tem como intuito subsidiar a criação do quadro teórico do estudo. São três pilares de sustentação aqui estabelecidos: **Mobilidade do Trabalho, Gerenciamento de Projetos e Competências dos Gerentes de Projeto**. Assim, nas seções subsequentes pretende-se: 2.1 – contextualizar mobilidade do trabalho, tecnologias móveis e o trabalho flexível (móvel, virtual, remoto – em espaços alternativos), enfatizando os elementos que caracterizam a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto e os impactos disso sobre os indivíduos e as organizações; 2.2 – esclarecer o que é um projeto, conceituar o gerenciamento de projetos, suas características, seu ambiente e sua importância para as organizações, bem como descrever o gerenciamento de projetos por equipes virtuais e delimitar qual é o papel do gerente de projetos; 2.3 – conceituar competências profissionais e descrever, segundo a literatura, quais são as competências requeridas aos gerentes de projeto móveis, especificamente considerando a gestão de projetos que é realizada à distância, por meio de tecnologias da informação móveis; e por fim, 2.4 – sintetizar os pilares do estudo e enunciar as proposições que apoiam o direcionamento da pesquisa.

### 2.1. MOBILIDADE DO TRABALHO E AS TIMs

A mobilidade do trabalho tratada neste estudo refere-se à flexibilidade na opção do tempo e do local para a realização do trabalho, ou seja, relaciona-se com a possibilidade de realizar o trabalho a qualquer tempo e espaço (e contexto), em horário que pode ou não ser igual ao período de horas de trabalho institucionalizado pela organização, como também pode ser em outro local físico, diferente de um escritório da empresa. Trata-se do trabalho que é realizado à distância, cuja mobilidade é promovida e viabilizada pelo uso de tecnologias da informação móveis, tais como a telefonia celular, rede de dados sem fio, *softwares* de colaboração e de compartilhamento de dados, dentre outros dispositivos computacionais que permitem a interação do indivíduo com outros profissionais nas atribuições do seu trabalho.

Para apresentar relevante arcabouço teórico sobre mobilidade do trabalho e tecnologias da informação móveis, um levantamento contínuo da literatura foi conduzido durante a elaboração deste trabalho, centrando-se principalmente nas seguintes palavras chave e suas combinações de consulta: ‘*mobile work*’, ‘*enterprise mobility*’, ‘*virtual work*’, ‘*mobile technology*’, ‘*flexible work*’, ‘*mobile information technology*’, ‘*virtual teams*’, dentre outros

relacionados. Esse levantamento foi realizado nas bases de dados de produção científica Scopus, Portal Capes e *Web Of Science*, bem como no *Google Scholar*, por meio da ferramenta *Publish or Perish*, aplicativo *Web*, que possibilita extrair e ordenar dados como: número de citações, ano, autor, periódico, categoria, editor e publicação.

Para refinar os achados, alguns filtros foram adotados como, por exemplo, a identificação de publicações mais citadas, a seleção daquelas estabelecidas em periódicos de relevância – considerando o fator de impacto *SCImago Journal Rankings* (SJR) e a exclusão de resultados relacionados à mobilidade na área da saúde, visando principalmente as áreas de ciências sociais e de negócios. Assim, chegou-se a um conjunto de publicações que permitiram contextualizar, nesta seção, a mobilidade do trabalho e as TIMs.

### **Contextualizando Mobilidade do Trabalho e as TIMs**

Parece ser evidente que a mobilidade do trabalho e a introdução de equipes virtuais tem sido cada vez mais adotada pelas organizações como uma estratégia para alavancar a competitividade e responder ao dinamismo de um mercado globalizado (Besseyre des Horts et al., 2006; Schumacher, 2014). Um número crescente de estudos tem considerado a investigação da mobilidade do trabalho em diferentes perspectivas, sob o ponto de vista do empregador e do empregado, em novas formas de estruturação das equipes, sobre o forte vínculo e dependência no uso da tecnologia, dentre outros elementos relacionados ao tema. Para demonstrar um panorama geral a esse respeito, este trabalho apresenta visões relevantes sobre a mobilidade do trabalho e as TIMs, como seguem nos próximos parágrafos.

Já se sabe que a mobilidade do trabalho somente é possível por meio de tecnologia adequada (Weimann et al., 2013; Martinic et al., 2012). Em suma, são as inovações em ferramentas de comunicação, maior desempenho dos dispositivos de computação e o acesso fácil a redes de dados e voz, que incorporam cada vez mais a tecnologia ao dia a dia das pessoas (Lyytinen & Youngjin, 2002) e fomentam a expansão da mobilidade do trabalho, ainda que com pouca profundidade de percepção sobre isso. Esse fenômeno foi descrito por Weiser (1991) de computação ubíqua, que é onipresente e inseparável, presente a todo tempo e espaço. Para Weiser (1991) as mais profundas tecnologias são justamente aquelas que ‘desaparecem’, ou seja, estão presentes, mas sequer são percebidas.

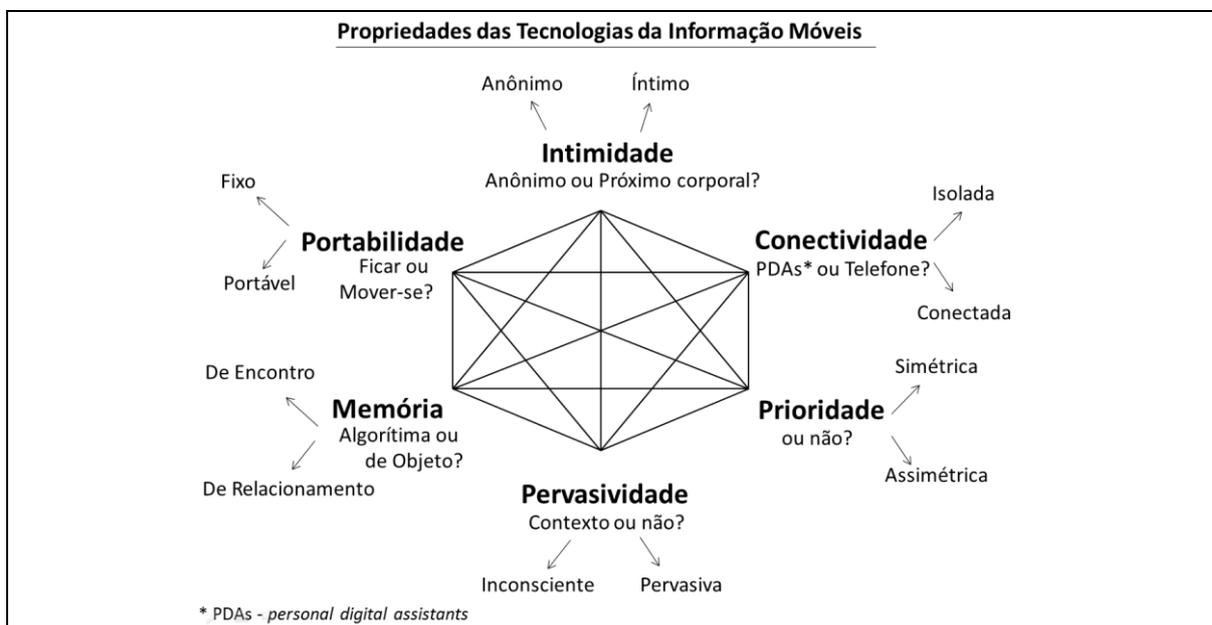
O termo tecnologias da informação móveis refere-se à mobilidade e a portabilidade, isto é, todo dispositivo de tecnologia que pode ser usado durante a movimentação geográfica

do seu usuário, em qualquer lugar e a qualquer hora (Saccol & Reinhard, 2007; Vartiainen, 2008; Sorensen, 2011). Para Jarvenpaa e Lang (2005, p. 8), “os propósitos do uso da tecnologia compreendem comunicação (voz e dados), coordenação (tarefas e pessoas) e sociabilidade (família, amigos e colegas)” e, nesse sentido, a telefonia celular, a *Internet* e redes *wireless*, *Wi-Fi*, *Bluetooth*, computadores portáteis e a miniaturização, são exemplos de avanços tecnológicos que ampliaram o acesso à comunicação, dados e a informações além de fronteiras de tempo e espaço (Besseyre des Horts et al., 2006).

A disseminação e o uso crescente dessas tecnologias possibilitam a expansão da mobilidade do trabalho e trazem novas dimensões de interação entre as pessoas (Kakihara & Sorensen, 2001). Com a mobilidade do trabalho, a realização e a gestão de atividades profissionais são por meio de tecnologias da informação móveis, em espaços alternativos, onde a troca de informações e a comunicação são fortemente suportadas por dispositivos eletrônicos (Sorensen, 2011; Weiser, 1996; Lu et al., 2005; Hosseini et al., 2013; Weimann et al., 2013). Na mobilidade, novas formas de estruturas de trabalho são introduzidas como: o *home office*, o trabalho móvel, virtual ou remoto e o trabalho que pode ser misto, presencial ou à distância (Saccol & Reinhard, 2007). Tal possibilidade, agregada pela ubiquidade e propriedades das tecnologias, transformam as relações de trabalho e mudam consideravelmente a maneira como os profissionais interagem e colaboram (Sorensen, 2011).

Na opinião de Sorensen (2011) as tecnologias da informação móveis correspondem a um portfólio de serviços móveis compostos de *affordances* e **mecanismos**. De modo geral, *affordance* significa o quanto um bem ou objeto é acessível ou ainda o quanto ele é reconhecido (percebido) e incorporado rapidamente por suas funcionalidades oferecidas (Broch, 2010). Desse modo, pode ser entendida como uma reflexão do agente sobre o uso funcional de um objeto, sua acessibilidade e suas facilidades. Por sua vez, os **mecanismos** sugeridos por Sorensen (2011) representam protocolos que levam a um roteiro de comportamento para o usuário. Segundo Sorensen (2011), esse conjunto de propriedades permite o reconhecimento e a rápida adaptação do indivíduo à acessibilidade e às funcionalidades promovidas pelas tecnologias, o que viabiliza sua disseminação, convergência e uso em larga escala. Ao usar os recursos tecnológicos, as pessoas passam a ter acesso rápido à informação, mas se deparam também com uma maior quantidade de informações e em diferentes perspectivas, fato que pode influenciar suas decisões (Sorensen,

2011). A Figura 01 apresenta as propriedades descritas por Sorensen (2011) e seus desdobramentos em *affordances* e mecanismos de comportamento.



**Figura 01 – Affordances e mecanismos das TIMs**

Fonte: Sorensen (2011)

No portfólio de *affordances* e mecanismos de Sorensen (2011), há a aglutinação de categorias de serviços ofertados, como: a **conectividade** com os outros ou com informações remotas, em oposto ao comportamento de estar isolado; a **portabilidade** de dispositivos e de serviços, que viabiliza a decisão entre ficar ou mover-se; a **memória** das relações, em oposição a encontros isolados; o registro da **pervasividade** de aspectos do ambiente e dos serviços; a **intimidade** e individualização para usuários; e a **prioridade** como serviço, apoiando a assimetria da tecnologia.

As propriedades de Sorensen (2011), podem explicar, por exemplo, o que descreveu Perlow (2012), para quem, o uso crescente de tecnologias móveis provoca uma pressão por estar constantemente disponível, há uma aceitação generalizada por estar todo o tempo ‘on’ – em português – ‘ligado’. O resultado é uma adaptação das programações diárias, para tomar decisões e dar respostas a demandas diversas, muitas vezes simultaneamente entre as atividades de trabalho e necessidades pessoais e vice e versa. Conseqüentemente, com o aumento da capacidade de resposta, o número de demandas também aumenta e passa a ser fonte de maior pressão para as pessoas (Perlow, 2012). Na mobilidade do trabalho, as escolhas passam a ser feitas com base em alto volume de informações e de situações concorrentes (Kakihara & Sorensen, 2001; Marcolin et al., 2014), o que pode aumentar o uso

da intuição na tomada de decisões (Junges & Gonçalo, 2014), pois elas agora precisam ser mais rápidas e estão influenciadas pelo contexto.

Pesquisas sobre a mobilidade ou flexibilidade do trabalho tem registro em diferentes perspectivas e parecem estar em evolução, apresentando com frequência novos temas potenciais para investigação. Um exemplo para esta afirmação pode ser verificado no estudo de Bessa e Tomlinson (2017) que, a partir de um levantamento de 656 estudos realizados entre os anos 2000 e 2015, elencaram os principais temas pesquisados sobre o assunto, sintetizando-os em três categorias: a) os estudos considerados estabelecidos (entre os anos 2000 e 2009) e que abordam a performance dos indivíduos ‘móveis’, a qualidade e a satisfação no trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, as carreiras gerenciais e os espaços flexíveis de trabalho; b) os estudos sinalizados como acelerados, que ganharam força entre os anos de 2010 e 2015, e que destacam a recessão, as reestruturações e a redundância – o ‘*status*’ de não ser mais necessário para o trabalho, bem como a insegurança e a precariedade das opções de trabalho; e c) os estudos indicados como emergentes, que abordam a idade e a migração, sendo, a idade, por exemplo, principalmente relacionada com conflitos de gerações, em pesquisas sobre as experiências de trabalhadores mais jovens, iniciantes no mercado de trabalho e dos trabalhadores de mais idade, em processo de transição ou expansão da vida profissional.

Em outra perspectiva de investigações sobre a opção pela mobilidade do trabalho, Timms et al. (2015) realizaram um estudo longitudinal para verificar o engajamento dos indivíduos em suas atividades profissionais, a intenção de *turnover* e a tensão psicológica no contexto móvel. No levantamento *survey* com 823 participantes, que responderam a duas pesquisas idênticas de autorrelato em um intervalo de doze meses, o resultado foi contrário ao que os autores esperavam. Curiosamente, a pesquisa de Timms et al. (2015) evidenciou uma relação negativa entre o uso da flexibilidade do trabalho e o engajamento do profissional ao longo do tempo. Para os autores, a crise financeira global e a instabilidade quanto à segurança do emprego podem ter dado origem a esses resultados contraditórios, por terem, de alguma forma, aumentado a percepção de que estar presente (visível) no local de trabalho traz maior garantia na manutenção do emprego. Ainda na opinião de Timms et al. (2015), a flexibilização do trabalho visa atrair e manter recursos potenciais ao demonstrar que a organização tem políticas que consideram as difíceis fronteiras entre os contextos do trabalho e os domínios não laborais do funcionário, contudo, apesar de terem identificado uma baixa

relação do uso da flexibilidade do trabalho com *turnover* e tensão psicológica, o engajamento profissional foi maior quando associado ao não uso da flexibilidade do trabalho.

Com objetivo correlato, a pesquisa de Kröll e Nüesch (2017) concentrou-se em explorar os efeitos das práticas da mobilidade do trabalho tanto nas atitudes dos profissionais verificando, por exemplo, a satisfação pelo trabalho e a intenção de realocação (*turnover*), como nas atitudes não-laborais, tais como a percepção da saúde e a satisfação com o lazer. Os resultados de Kröll e Nüesch (2017) mostraram, por exemplo, que os horários flexíveis e a mobilidade para trabalhar a partir de casa, aumentam a satisfação dos profissionais e diminuem significativamente sua intenção de *turnover*.

Ainda que boa parte da literatura a respeito do trabalho flexível normalmente descreva sobre conflitos com aspectos da vida profissional e da vida pessoal, Allen et al. (2013) identificaram significância de baixa magnitude quando observaram as variáveis de conflito trabalho-família (interferência do trabalho com a família vs. interferência da família com o trabalho) em relação às formas específicas de flexibilidade (de tempo, de espaço, de uso e de disponibilidade). Segundo Allen et al. (2013, p. 361) “embora a flexibilidade possa servir como um recurso, ela também pode esgotar os recursos”. Para os autores, a liberdade advinda da flexibilidade viabiliza a autogestão dos indivíduos sobre a melhor maneira de alocar recursos de tempo, atenção e energia nas atividades laborais, mas também pode ser usada para participar de mais tarefas de cunho pessoal ou familiar, aumentando a demanda e reduzindo recursos. Apesar dessa perspectiva, Allen et al. (2013) explicam que a baixa significância em seus resultados indicaram que o conflito trabalho-família, associado à flexibilidade do trabalho pode ser menor do que tem sido assumido e precisa de continuidade de investigações.

Quando se trata da capacidade de atrair profissionais potencialmente adequados para seus negócios, empresas favoráveis à mobilidade do trabalho podem não ter maior garantia de conquistar e manter esses recursos almejados. Um exemplo disso está na pesquisa de Thompson et al. (2015), que investigou as relações entre a flexibilidade de tempo – *flexitime* e a flexibilidade de espaço – *flexplace* em relação à atratividade organizacional. Os autores identificaram que a relação entre *flexitime* e *flexplace* não foi estatisticamente significativa, sugerindo com isso que essas duas variáveis têm efeitos independentes nos resultados de recrutamento. Apesar da baixa significância encontrada, Thompson et al. (2015) identificaram que as relações entre *flexitime* e *flexplace* vs atração organizacional, foram ligeiramente mais fortes para os indivíduos que preferem ter liberdade de decisões no trabalho, tanto de integrar

ações de trabalho com ações pessoais, com maior autonomia sobre o tempo ou espaço que usam, como também a liberdade de decidir o que deve ser feito numa determinada situação.

A maleabilidade das tecnologias da informação móveis pode ser considerada, também, outro tema proeminente nos estudos sobre a mobilidade do trabalho. A pesquisa de Schmitz et al. (2016) considerou, por exemplo, a maleabilidade das tecnologias da informação móveis sob o ponto de vista da teoria da estruturação adaptativa (*adaptive structuration theory* – AST), para investigar aspectos advindos dos novos comportamentos resultantes da maior liberdade na escolha dos recursos computacionais e dos meios para realizar ações de trabalho. Schmitz et al. (2016) introduziram o tema exemplificando o caso de ‘Jane’ que, segundo eles, procurou aprimorar processos em suas atividades profissionais, usando seu próprio *smartphone* para chamadas de trabalho e envio de fotos, para produzir um inventário que estava sob sua responsabilidade, numa outra localidade, trabalhando de forma remota. Para Schmitz et al. (2016) a tendência do ‘*bring your on device*’, ou em português – ‘traga seu próprio dispositivo’, tem viabilizado a adoção espontânea e individualizada das tecnologias, ou seja, os profissionais optam por seus próprios recursos tecnológicos, com os quais possuem maior familiaridade e facilidade de uso, podendo escolher os meios (ferramentas e processos) que julgam mais apropriados ao que precisam realizar no trabalho. Segundo Schmitz et al. (2016), isso reflete uma nova dinâmica para a inovação no uso da tecnologia da informação no local de trabalho, uma vez que os indivíduos estão mais perspicazes em agir sobre suas tarefas.

Ainda na análise de Schmitz et al. (2016), há quatro comportamentos de adaptação distintos, são eles: adaptação explorativa de tecnologia, quando o usuário muda as funcionalidades ou recursos da tecnologia, a partir de sua percepção sobre o padrão ou da funcionalidade pretendida da tecnologia; adaptação explorativa de tarefa, quando há a tentativa de modificar os processos de tarefa existentes para acomodar a nova tecnologia – em pequenas mudanças, evolutivas, incrementais e definitivas, mas ainda mantendo a inércia atual da tarefa; adaptação exploratória de tarefa, são as tentativas de transformação ou de reestruturação dos processos atuais de tarefas, ao mesmo tempo em que são gerados novos objetivos para os processos de trabalho – novas formas de processos de tarefa (não previstos), com estruturas que podem ser completamente novas; e adaptação exploratória da tecnologia, são as ‘invenções’ de novos recursos de tecnologia que o usuário percebe como incomuns ou fora do padrão esperado, ou seja, são formas não padronizadas de interpretar determinada tecnologia, criando novas percepções de utilidade e de desempenho sobre ela. Em

complemento, os achados de Schmitz et al. (2016), sugerem que a adaptação da tarefa parece ter efeito mediador na adaptação da tecnologia e no desempenho individual, bem como os quatro comportamentos adaptativos são responsáveis por tornar os usuários em participantes capacitados, não mais são apenas conselheiros ou consumidores de tecnologia.

De fato, a opção pela mobilidade do trabalho, viabilizada pelo uso das tecnologias da informação móveis, parece promover um ambiente favorável para a adaptação de tarefas em novos e diferentes processos. Há um conjunto de visões que podem justificar essa afirmação, dentre elas, é possível citar a opinião de Stevens et al. (2009), para quem a criatividade das equipes móveis é mais elevada, resultado da diversidade cultural de seus membros e das adaptações promovidas pela tecnologia. Para Sonrensen (2011), trabalhadores móveis aumentam sua experiência por meio do cultivo criativo de suas performances virtuais e buscam desempenhos fluidos, passando a equilibrar sua disponibilidade ao delimitar fronteiras para a interação quando essas não são adequadas naquele momento de trabalho.

Na análise de Potter e Balthazard (2002), a mobilidade do trabalho promove uma preocupação equilibrada entre os resultados pessoais e de grupo, gerando cooperação, criatividade, livre troca de informações e respeito por outras perspectivas. Para Griffith, Sawyer e Neale (2003), a comunicação via mídia eletrônica, que é característica em equipes virtuais, alavanca a criatividade, pois suscita uma diversidade de processos de inovação e de adaptabilidade para esse tipo de interação e, nesse sentido, pode ser uma valiosa alternativa para atrair recursos humanos potencialmente criativos e engajados na interação e cooperação via mídia (Maznevski & Chudoba, 2000).

Por outro lado, Sweet, Pitt-Catsoupes e Boone James (2016) trouxeram à tona, por exemplo, que os resultados dos programas de implantação da mobilidade do trabalho podem ser limitados (ou melhorados) pela forma como são percebidos pelos gerentes das áreas, principalmente quando esses são os detentores da decisão sobre quais indivíduos terão ou não acesso ao trabalho móvel. No estudo de Sweet et al. (2016), a percepção dos gerentes sobre ganhos ou perdas diretos em suas próprias carreiras, mobilizam sua atitude favorável ou não à mobilidade do trabalho dos demais profissionais. Para evitar que um ‘microsistema’ interno passe a ser usado para aumentar ou restringir as mudanças sugeridas em um programa de mobilidade do trabalho, Sweet et al. (2016) recomendam que as características demográficas dos gerentes de áreas, o que eles pensam sobre a iniciativa e seus objetivos pretendidos, sejam estudados e considerados previamente.

Verifica-se, portanto, que a adoção da mobilidade do trabalho e o uso de tecnologias da informação móveis trazem um ambiente com novos desafios organizacionais e individuais, onde fatores situacionais, sociais e culturais podem influenciar o trabalho (Riesman et al., 1950; Hall, 1976; Jarvenpaa & Lang, 2005; Sorensen, 2011), o inter-relacionamento e a sobreposição de papéis podem gerar conflitos de decisão pelos profissionais (Kakihara & Sorensen, 2001; Jarvenpaa & Lang, 2005) e, ainda, onde deve haver maior preocupação sobre como manter a privacidade e a segurança das informações (Jarvenpaa & Lang, 2005). Outro elemento relaciona-se com a melhor organização para o trabalho, que deverá ter maior atenção, em função da autonomia dos profissionais no contexto móvel. Com maior independência, esses trabalhadores móveis podem, por exemplo, decidir quando começar e quando terminar seu trabalho, necessitando, assim, maior ênfase na capacidade de organização e autogestão (Vartiainen, 2008). Segundo Vartiainen (2008), novas habilidades também são necessárias, por exemplo, para saber fazer uso adequado das tecnologias da informação, de comunicação e de colaboração, bem como, ter novas habilidades sociais, para ser eficaz, mesmo em um ambiente onde há um número maior de interações via mídia e de novas pessoas sendo atendidas.

Na avaliação de Schumacher (2014), a habilidade de comunicação parece ser realmente reforçada em razão dos diferentes estilos de interação individuais que podem ser encontrados, dependendo da pessoa ou grupo com quem se comunica em contextos móveis. Além disso, a sensibilidade multicultural e orientada à diversidade deve coexistir na habilidade de comunicação (Blackburn, Furst, & Rosen, 2003; Schumacher, 2014).

Também os meios para a distribuição, compartilhamento e desenvolvimento do conhecimento, bem como a manutenção de uma compreensão coletiva tornam-se preocupações potencializadas no contexto móvel (Majchrzak, Rice, Malhotra, King, & Ba, 2000). Estudos de Reyt e Wiesenfeld (2015) relatam, por exemplo, implicações sobre atividades de aprendizagem dos trabalhadores nesse ambiente. Segundo os autores, a prevalência das tecnologias móveis e o ‘*status on*’ proporcionado por elas, indica um canal mais aberto para interações diversas e torna difícil manter os limites entre as atribuições para o trabalho e os assuntos da vida pessoal.

A intercorrência de diferentes demandas ou integração de funções (*role integration*), como chamaram Reyt e Wiesenfeld (2015), leva as pessoas a processos psicológicos na tentativa de se adaptarem a papéis sobrepostos, gera novos comportamentos em busca de

conseguir atender positivamente pedidos concorrentes e resulta num pensamento mais abstrato sobre o trabalho. Também para Vartiainen (2008), funcionários que atuam nesse ambiente sofrem maior exigência cognitiva, em razão da comunicação e da colaboração via tecnologias móveis serem mais abstratas e sistemáticas. Nessa interpretação mais elevada – abstrada, podem surgir, ainda, comportamentos exploratórios de aprendizagem, ou seja, a busca por desenvolver novas habilidades e capacidades para adaptação a cenários em mutação, explicam Reyt e Wiesenfeld (2015).

Em suma, os autores aqui referenciados convergem, em sua maioria, acerca da onipresença das tecnologias da informação móveis, sobre seu caráter vital quando se trata interações remotas, bem como sobre a forte expansão da mobilidade do trabalho e de seus benefícios, tanto organizacionais, como individuais. Conforme apresentado na Figura 02, a revisão bibliográfica explorada nesta seção permitiu agrupar os elementos característicos da mobilidade do trabalho e viabilizou insumos para estudar as inter-relações desses elementos com os aspectos intrínsecos ao gerenciamento de projetos e competências dos gerentes de projeto que optam pela flexibilidade de seu trabalho.

<b>Categorias</b>	<b>Elementos da mobilidade do trabalho</b>	<b>Autores</b>
<b>Natureza</b>	Distância Temporal, Geográfica e Contextual Interação via Mídia Eletrônica Dependência das TIMs Preferências do Indivíduo; <i>Mobile Style</i>	Weiser (1996); Lu et al. (2005); Sacco e Reinhard (2007); Vartiainen (2008); Sorensen (2011); Weimann et al. (2013)
<b>Motivadores</b>	Atender necessidades organizacionais Equilíbrio Vida Pessoal vs Profissional Autonomia; Flexibilidade; Criatividade Atrai Recursos Potenciais; Diversidade	Thompson et al. (2015); Bessa e Tomlinson (2017); Kröll e Nüesch (2017); Shumacher (2014)
<b>Desafios</b>	Fatores Situacionais, Sociais e Culturais Contextos em Mutação; Adaptação Sobrecarga de Informações; Sobreposição de Papéis Intuição e Abstração; Conflitos de Decisão <i>Status 'on'</i> vs Limites de Disponibilidade Paradigma: Qualidade vs Controle Presença Aspectos Culturais; Conflitos de Gerações Saber usar a Tecnologia Privacidade e Segurança da Informação Compartilhar o Conhecimento Manter uma Compreensão Coletiva.	Sorensen (2011); Perlow (2012); Blackburn et al. (2013); Allen et al. (2013); Marcolin et al. (2014); Reyt e Wiesenfeld (2015); Timms et al. (2015); Thompson et al. (2015); Schmitz et al. (2016); Sweet et al. (2016)

**Figura 02 – Elementos característicos da mobilidade do trabalho**

Fonte: Elaborado pela autora (a partir de estudos dos autores relacionados na Figura 02)

\* \* \*

Examinar a mobilidade do trabalho, especificamente em atividades e processos para o gerenciamento de projetos, é foco nesta pesquisa, pois tanto para os indivíduos (trabalhadores móveis, membros das equipes virtuais e gerentes de projeto que optam pela mobilidade do trabalho), bem como para as organizações (engajadas com o trabalho remoto), é preciso ter cada vez mais consciência sobre as novas condições presentes nesse ambiente e sobre como gerenciá-las, tirando seu melhor proveito. A seção seguinte apresenta, então, o embasamento teórico a respeito do gerenciamento de projetos.

## 2.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Tendo como base a revisão de estudos consolidados na literatura especializada sobre projetos, pesquisados principalmente nas bases de dados de produção científica Scopus, Portal Capes e *Web Of Science*, esta seção esclarece o que é um projeto e conceitua o gerenciamento de projetos, suas características, seu ambiente e sua importância para as organizações, bem como apresenta as principais características do gerenciamento de projetos que é realizado à distância, por meio de interação mediada por tecnologia.

### 2.2.1. Contextualizando projetos

Usado amplamente e em diferentes contextos como, por exemplo, na área acadêmica – em projetos de pesquisa científica, nas organizações – em projetos que buscam alavancar os negócios da empresa ou na construção e indústria – em projetos de engenharia e de *design*, o termo projeto tem sido principalmente relacionado ao plano de algo, ou seja, é uma etapa predecessora à ação ou à execução efetiva das atividades para atingir aquilo que se almeja. De acordo com Frame (1995), projetos são elaborados e conduzidos desde épocas remotas de nossa civilização, tais como projetos para a construção das pirâmides do Egito, para as muralhas da China, para a ida do homem a lua, dentre outros exemplos que enfatizam um planejamento prévio e pensamento organizado com o intuito de viabilizar algum intento. Ainda para Frame (1995), as pessoas estão diariamente envolvidas com projetos, mas raramente se esforçam conscientemente para controlá-los ou gerenciá-los.

De modo geral, um projeto é uma representação escrita e ou gráfica de etapas para a realização de um empreendimento com tempo, recursos e escopo predefinidos (Dinsmore et al., 2009; PMI, 2013). É, em outras palavras, considerado como qualquer série de atividades e tarefas pré-estabelecidas para que seja possível chegar a um objetivo específico, em

determinadas condições, com data de início e fim e com recursos limitados – humanos e não humanos como: dinheiro, pessoas e equipamentos (Frame, 1995; Kerzner, 2013).

Todo projeto traz em si um objetivo comum que é a criação de algo com propósito prático e que possa ser observável e ou utilizável (Barcellos & Nesello, 2014). No âmbito das organizações, projeto refere-se a um esforço temporário para criar um produto, processo, serviço ou resultado único (PMI, 2013), cuja entrega final estará, na maioria das vezes, relacionada a decisões estratégicas para alavancar os negócios, tentativa de resolução de um problema ou visa atender uma nova regulamentação legal. No esforço temporário e único de um projeto, a condução do plano e a coordenação de atividades são realizadas e controladas por pessoas – gerentes de projeto e *stakeholders*<sup>1</sup> (Rabechini Jr., 2005).

Crawford (2004) afirma que a chave para o sucesso em projetos está em escolher o gerente de projetos com as competências adequadas para conduzir eficazmente as atividades estabelecidas. Segundo Patah (2010), a condução ineficaz de um projeto pode trazer fracassos, tanto em relação ao lucro esperado, em perdas por penalidades ou custos excessivos por atrasos, como por produtos operacionalizados tardiamente, fora de uma boa oportunidade de *marketing*. Afirmar que um projeto foi concluído com sucesso pode depender da expectativa de quem o avalia, ou seja, da percepção de seus *stakeholders* (o gerente do projeto, o cliente ou usuário do projeto, os acionistas, os donos da empresa e qualquer parte interessada). Também não é possível estabelecer um conjunto de regras ou de atividades que garantam o êxito de um projeto, bem como não se deve limitar a análise do seu sucesso à eficiência dos processos de gerenciamento adotados ou à efetividade de sua contribuição frente aos objetivos da organização (Patah, 2010, em citação a Kenny, 2003). No entanto, e de acordo com PMI (2013), a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades e técnicas pode ter um impacto significativo sobre o sucesso do projeto.

### **2.2.2. Ambiente de projetos**

Muitas empresas são naturalmente baseadas em projetos e um dos exemplos mais clássicos pode ser o da construção civil, onde há muito já se tornou usual o termo projeto para declarar antecipadamente o ‘desenho’ do resultado a ser entregue, formalizar as contratações e

---

<sup>1</sup> O termo *stakeholder* refere-se à parte interessada, um indivíduo, grupo ou organização que pode ser afetado ou perceber-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. É qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos com um interesse ou participação no projeto, com a capacidade de exercer influência positiva ou negativa ou de ser afetado no decorrer dos trabalhos – nas entregas, saídas ou resultados do projeto.

as etapas a serem seguidas, bem como documentar o propósito final a ser alcançado. Outros tipos de empresa ou mesmo uma parte ou área específica delas podem igualmente organizar suas estruturas de negócios com base em projetos (Block & Frame, 1998). Também conhecidas pela sigla em inglês PBO – *Project-Based Organization*, as atividades nesse tipo de organização são principalmente realizadas por meio de projetos, ou seja, criam sistemas e equipes temporários para a realização de seu trabalho.

De acordo com PMI (2013), uma organização orientada por projetos pode ser criada em diferentes tipos de organizações (funcional, matricial ou por projeto) e trazem uma mistura de características, tanto funcionais como por projeto. Outra característica comum é que há, nelas, uma diminuição da hierarquia e da burocracia, pois o trabalho por projetos é medido pelo resultado final e não necessariamente por posição ou política. Contudo, as características de temporalidade e de unicidade dos projetos podem gerar mudanças nessas estruturas, uma vez que para iniciar um novo projeto pode ser também necessária uma nova e diferente estrutura (PMI, 2013).

Similarmente na opinião de Hobday (2000), uma organização baseada em projetos é aquela em que o projeto é a unidade primária da organização da produção, da inovação e da competitividade e, assim, integra todas as principais funções dos negócios da empresa como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento (P&D), *marketing*, recursos humanos etc. Ainda segundo Hobday (2000), estruturas organizacionais com base em projetos usam tanto uma organização matricial, onde as funções essenciais da empresa estão sob uma estrutura de gestão, como também o trabalho que é realizado nas equipes de projetos estão, ao mesmo tempo, mantidos sob uma estrutura hierárquica, onde diferentes funções de negócios podem ser realizadas conjuntamente, no âmbito de projetos e também nas linhas funcionais. Para Kerzner (2013), essa flexibilidade explica porque esse tipo de estrutura é especialmente adequada para negócios que exigem inovação constante e rápida, ou seja, justamente porque há nesse ambiente uma demanda maior pela capacidade de resposta e possibilidade de ajuste rápido frente às mudanças do mercado.

Além de influenciado pela estrutura organizacional, o ambiente de projetos também sofre influência de aspectos relacionados à cultura da empresa, tais como a área de aplicação do negócio e a filosofia geral de gestão que estão em prática. Para Sanghera (2007) os aspectos culturais que impactam o contexto de projetos são: o ambiente de trabalho, ou seja, que padrões éticos que seguem e se trabalham em horários rígidos ou flexíveis; o estilo de

gestão, se é por autoridade ou liderança; as políticas e procedimentos, quer dizer, se são mais formais ou informais e se há espaço para empreendedorismo, criatividade e inovação; e, por fim, os valores, normas, crenças e expectativas compartilhadas dentro da organização.

O constante fluxo de resultados exigido nos projetos e uma maior flexibilidade nas atribuições para esse tipo de trabalho requer profissionais com habilidades adequadas para a realização das tarefas. Segundo Patah e Carvalho (2002), o amadurecimento do tema gerenciamento de projetos traz como tendência o aumento no número de organizações baseadas por projetos e também nas particularidades de competências atribuídas aos profissionais alocados nesse contexto. No ambiente de projetos, maior foco é dado ao desempenho do indivíduo, ao seu perfil de liderança e em sua capacidade de visão e pensamento sistêmico, que englobam pensar em longo prazo, visão 360° – pensar também sob a perspectiva dos *stakeholders*, vislumbrar soluções pertinentes e ter pensamento crítico (Forsberg et al., 2005).

Para Markgraf (2015), projetos são focados em soluções e em implementação e, assim, a atenção está em saber se o projeto faz aquilo que é esperado, se está dentro do orçamento e se será concluído conforme seu cronograma, o que difere de organizações tradicionais, concentradas em questões de função e operação dos processos. Na opinião de Frame (1995), flexibilidade é uma habilidade chave para o gerenciamento de projetos, pois numa economia baseada principalmente em informação, a simples repetição de processos é substituída pela singularidade dos eventos, onde a informação e as decisões podem estar em constante mudança.

Ao pesquisar especificamente sobre projetos de gerenciamento de mudanças, por exemplo, Alkhuraiji, Oderanti, Annansingh e Pan (2014), concluíram que existem quatro fatores principais que influenciam a tomada de decisões em projetos: cultura; estratégia; capacidade; e a infraestrutura de conhecimento da organização. Segundo esses autores, se houver uma cultura organizacional que mantenha silos de conhecimento, por exemplo, haverá dificuldades na transparência das informações, na cooperação, bem como nas discussões sobre as lições aprendidas, momento em que as pessoas podem não estar à vontade para falar sobre seus erros. Na opinião de Alkhuraiji et al. (2014), organizar encontros em conferências, seminários e treinamentos, pode viabilizar a identificação de questões culturais e políticas a serem resolvidas e, também, permitirá observar quem são os principais detentores de conhecimento e de poder de influência. Com base nisso, Alkhuraiji et al. (2014) argumentam

que será possível criar mecanismos de incentivo e de recompensas para a partilha de conhecimentos, o que, por sua vez, será o elemento chave na tomada de decisão em projetos.

Quando se trata de estratégias organizacionais, Alkhuraiji et al. (2014) consideram que é necessário avaliar o quanto elas são consistentes com as estratégias de gerenciamento de mudanças e de gerenciamento de conhecimento no ambiente de projetos, uma vez que deverão estar alinhadas com os objetivos do negócio da empresa já na fase inicial de tomada de decisão para a seleção de projetos. Se isso não ocorrer, é altamente provável que surgirão muitas falhas durante o projeto, principalmente em virtude do baixo engajamento das partes interessadas em seus papéis e responsabilidades, fruto da falta de conhecimento sobre a estratégia de negócios (Alkhuraiji et al., 2014).

Por sua vez, a capacidade organizacional, no estudo de Alkhuraiji et al. (2014), refere-se a quanto a empresa está pronta para projetos que envolvem uma mudança em nível organizacional e de pessoas. Para os autores, será necessária uma compreensão de toda a extensão dos esforços para esse tipo de mudança, o que inclui verificar a capacidade da empresa em absorver, adotar e ‘abraçar’ a mudança, tanto em nível operacional, quanto funcional, técnico, financeiro e organizacional. Segundo Alkhuraiji et al. (2014), a consciência da capacidade organizacional será, então, mais um elemento de apoio na tomada de decisão em projetos de gerenciamento de mudança. O quarto e último aspecto mencionado por Alkhuraiji et al. (2014), se relaciona com infraestrutura do conhecimento, o que, para os autores, trata-se de um ambiente tecnológico onde as informações do projeto são ‘recolhidas’, armazenadas e atualizadas, incluindo-se as lições aprendidas nos projetos. Nesse ambiente, os especialistas, gestores, tomadores de decisão e demais *stakeholders* deverão estar conectados e interagir entre si e sobre o conhecimento que é gerado a partir das informações armazenadas, usando-as, amplamente, como apoio na tomada de decisões em projetos.

Há também pontos de atenção e desvantagens no ambiente organizacional baseado em projetos. Markgraf (2015) sinaliza pelo menos três possíveis problemas: 1) estar concentrado em projetos pode isolar, pois a equipe do projeto é bastante autossuficiente e orientada para começar as etapas do trabalho a ser feito, mas normalmente não se envolve com outras equipes ou com o resto da empresa; 2) com o isolamento há o risco de ter componentes bem implementados separadamente, mas que não funcionam bem quando conectados entre si; e 3) a continuidade do trabalho, pois os funcionários estão sempre em movimento, reportando-se a diferentes gerentes de projeto e em diferentes tarefas. Também segundo a opinião de Turner et

al. (2000, p. 16), o foco temporário dado aos projetos e uma ausência de funções de longo prazo pode gerar nos profissionais a sensação de “falta um lugar para pendurar seu chapéu” e, assim ocasionar pouco envolvimento ou pouca constância de pessoas com quem trabalhar. Outros dois alertas de Turner et al. (2000) são que: 1) ter autonomia individual ou na equipe do projeto pode gerar um silo de conhecimento, ou seja, conhecimento não compartilhado com os demais; e 2) as organizações baseadas em projetos, por darem menor importância à hierarquia funcional, estão também reduzindo sua capacidade de apoiar a aprendizagem experiencial dos indivíduos e de agir como repositórios de conhecimento.

De acordo com Markgraf (2015), o processo de seleção de profissionais nas organizações baseadas em projetos tem especificidades, pois o objetivo é buscar as pessoas mais capacitadas para trabalhar numa amplitude de tarefas e papéis específicos relacionados aos projetos. Outro aspecto característico em organizações orientadas por projetos é que os conhecimentos e habilidades da empresa e de seus recursos são construídos e evoluem por meio da execução dos projetos (Hobday, 2000). Segundo Turner et al. (2000), as organizações baseadas em projetos usam a experiência para auxiliar o processo de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento dos indivíduos e, desse modo, as pessoas que absorveram conhecimentos e habilidades em um determinado projeto podem retroalimentar essa experiência em projetos futuros. Igualmente para Sydow, Lindkvist & DeFillippi (2004), a atuação em projetos oferece condições ideais para a criação de novos conhecimentos. Segundo esses autores, a relativa ausência de hierarquia e a diversidade de estruturas multifuncional ou multidisciplinar dos projetos, fornece solo fértil para a criatividade e inovação, o que, por sua vez, favorece a aprendizagem de novos conceitos. Isso pode ser explicado, por exemplo, pela necessidade de se encontrar soluções diferenciadas, novas e mais ou menos personalizadas num espaço de tempo limitado – o tempo do projeto.

### **2.2.3. Gerenciamento de projetos**

É fato que processos para gerir projetos têm sido usados há décadas. Alguns registros de estudos sobre o tema discorrem a respeito de sua ligação com a engenharia, principalmente entre as décadas de 1940 e 1980, seu uso em projetos militares em meados da década de 1960 e sua associação a ferramentas para garantir desempenho na década de 1980 (PMI, 2013). Contudo, um maior engajamento de pesquisas foi registrado na década de 1990. Caracterizado como ‘o moderno gerenciamento de projetos’, passou a ter abordagem mais gerencial do que técnica e incluiu preocupações com as estratégias da organização, controle de custos,

relacionamento entre as partes envolvidas, entre outros (Sbragia, Rodrigues, Piscopo, & Vanali, 2009).

A década de 1990 foi principalmente caracterizada pela disseminação de guias de conhecimento (*Body of Knowledges – BoKs*) como boas práticas para o gerenciamento de projetos. De acordo com Carvalho e Rabechini Jr (2011), esses guias visam sistematizar as atividades do projeto em um conjunto de métodos propostos e estruturados em competências ou em áreas de conhecimento e de processos, com o objetivo de direcionar o caminho a seguir e seus pontos de controle. O uso de guias de boas práticas tem sido comumente defendido por autores que apresentam benefícios quantitativos da sua adoção (Patah, 2010).

Em termos de conceito, o gerenciamento de projetos tem sido principalmente descrito como o ato de aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para a execução das atividades estabelecidas em um projeto, para atender os requisitos nele propostos (Kerzner, 2013). Trata-se de seguir e coordenar um conjunto de atividades temporárias, realizadas por um ou mais gerentes e *stakeholders* do projeto, com o intuito principal de executar e concluir um projeto (PMI, 2013). O gerenciamento de projetos requer conhecimento compartilhado e a interação entre muitas pessoas, inclusive que não trabalham na mesma localidade ou área. Dessa maneira, deve ser realizado de forma coordenada, especializada e colaborativa, em diretrizes que visam garantir a integração necessária das partes envolvidas e o cumprimento do prazo, da qualidade e do orçamento (PMI, 2013). Gerenciar bem os projetos depende da competência em aplicar conhecimentos adquiridos e de habilidades e técnicas para execução de forma efetiva e eficaz das atividades estabelecidas, fato que tem sido considerado como estratégico para organizações (Patah, 2010).

Nessa perspectiva, dar atenção à dependência e à confiança entre os participantes nas equipes é altamente requerido no gerenciamento de projetos. Estudos de Park e Lee (2014) observaram esse aspecto sob o ponto de vista do conhecimento compartilhado entre clientes e consultores externos de tecnologia, considerando o contexto do desenvolvimento de projetos complexos. De acordo com Park e Lee (2014), o sucesso dos projetos depende fundamentalmente da capacidade dos membros da equipe em aprender e usar de forma eficaz o domínio da tecnologia e do negócio (a que se refere o projeto) e, portando, da partilha de conhecimentos entre os envolvidos. Dentre os achados de Park e Lee (2014), a dependência e a confiança no parceiro têm efeitos positivos na partilha de conhecimentos entre os participantes do projeto. Por exemplo, a dependência no parceiro, por *gaps* do time de

tecnologia no conhecimento do negócio ou baixo domínio dos clientes em relação à tecnologia do projeto (e vice e versa), aumenta a partilha de conhecimento entre os participantes. Por sua vez, a confiança encoraja o relacionamento e, conseqüentemente, garante maior intercâmbio de informações, afirmam Park e Lee (2014).

Compartilhar conhecimentos, bem como ter processos definidos que permitam executar adequadamente uma série de atividades de forma coordenada, tem relação com o sucesso em projetos. De acordo com Ika (2009), além do perfil de liderança do gerente de projetos, o sucesso em projetos depende da eficiência interna da equipe e do modo como as pessoas envolvidas seguem ou não as atividades necessárias para que os resultados sejam atingidos. Dessa maneira, sistematizar um conjunto comum de processos e de atividades tem então suma importância no contexto orientado por projetos, afirma Ika (2009).

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um dos guias mais difundidos para a sistematização de processos de gerenciamento de projetos. Foi desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), que instituiu um programa para a certificação, denominado PMP - *Project Management Professional*. Segundo PMI (2013), a certificação PMP é obtida por meio de exame com rígidos requisitos de avaliação a respeito da educação e experiência do profissional em gestão de projetos e, sua obtenção, atesta conhecimentos e práticas adequadas para o gerenciamento de projetos. De acordo com o PMI (2013), o gerenciamento de projetos engloba os seguintes grupos de processos: 1) iniciação; 2) planejamento; 3) execução; 4) monitoramento e controle; e 5) encerramento. Cada um, por sua vez, se relaciona com as seguintes áreas do conhecimento em gestão de:

- Escopo - para entender e delimitar requisitos do que precisa ser feito;
- Tempo - para delimitar e controlar prazos;
- Custos - para cuidar do orçamento;
- Qualidade - para garantir o atendimento aos requerimentos definidos no escopo;
- Recursos humanos - para cuidar das equipes de profissionais atuantes no projeto;
- Comunicação - para garantir a troca eficaz de informações entre as partes interessadas;

- Riscos - para avaliar antecipadamente aquilo que pode dar errado e garantir planos de mitigação;
- Aquisições - para cuidar dos contratos de compras e aquisições de produtos, serviços e mercadorias;
- Integração – para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar as outras diversas atividades e processos do gerenciamento de projetos;
- Partes interessadas – para dar atenção às pessoas envolvidas no projeto, suas expectativas e responsabilidades.

A Figura 03 apresenta a síntese das principais características apreendidas nesta seção, a respeito dos aspectos peculiares ao gerenciamento de projetos.

<b>Categorias</b>	<b>Elementos do Ambiente de Projetos</b>	<b>Autores</b>
<b>Natureza</b>	<p>Conexão com a estratégia organizacional</p> <p>Complexidade; Incertezas; Dependência no parceiro</p> <p>Contexto mutável; Informação dinâmica</p> <p>Singularidade de eventos; Interdependência de tarefas</p> <p>Interação com muitas (e diferentes) pessoas, próximas / distantes</p> <p>Amplia conhecimentos e rede de contatos</p> <p>Tríade: Escopo, Tempo e Orçamento</p> <p>Informação altamente dependente de recursos tecnológicos</p>	<p>Frame (1995); PMI (2013); Kerzner (2013); Schumacher (2014); Alkhuraiji et al. (2014); Park e Lee (2014); Markgraf (2015)</p>
<b>Processos de Gestão</b>	<p>Atividades temporárias para executar e concluir um projeto</p> <p><u>Métodos e atividades estruturadas e sistematizadas em:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iniciar; Planejar; Executar; Monitorar; e Encerrar</li> </ul> <p><u>Áreas de conhecimento em:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escopo; Tempo; Custos; Qualidade; RH; Comunicações;</li> </ul> <p>Riscos; Aquisições; Integração; Partes Interessadas</p>	<p>Sbragia et al. (2009); Martinic et al. (2012); Martinic et al. (2012); PMI (2013); Alkhuraiji et al. (2014); Park e Lee (2014)</p>
<b>Atribuições Profissionais</b>	<p>Aplicar conhecimentos, habilidades e técnicas</p> <p>Iniciar, Planejar, Executar, Monitorar e Encerrar o projeto</p> <p>Integrar partes envolvidas (coesão / alinhamentos)</p> <p>Tomar decisões</p> <p>Gerenciar conflitos e Construir a Confiança</p> <p>Partilhar conhecimentos</p> <p>Orientação para resultados</p>	<p>Vartiainen (2008); Rabechini Jr. e Sabino (2012); Weimann et al. (2013); Verburg et al. (2013); Medina e Medina (2014); Loufrani-Fedida e Missonier (2015)</p>

**Figura 03 – Características intrínsecas ao ambiente de projetos**

Fonte: Elaborado pela autora (a partir dos estudos dos autores relacionados na Figura 03)

#### **2.2.4. O gerenciamento de projetos por equipes virtuais**

Para buscar na literatura os elementos que emergem do trabalho que é realizado à distância no contexto do gerenciamento de projetos, a autora optou por selecionar referências relacionadas a publicações a respeito de equipes virtuais em modo mais amplo, bem como de equipes virtuais específicas em projetos, para conhecer as principais características do trabalho cuja interação entre os profissionais é marcada pelo uso de mídia eletrônica e de recursos computacionais. Nesta seção, apresentam-se, portanto, aspectos próprios a equipes virtuais, características singulares das interações à distância, bem como as implicações, benefícios e dificuldades que podem ser atribuídos ao trabalho virtual dos gerentes de projeto.

Já se sabe que a formação de equipes de trabalho pelas organizações tem sido uma ferramenta essencial quando se trata de combinar as capacidades individuais de cada membro para atingir um objetivo comum, coletivamente (Cleetus, 1993). Na equipe, os profissionais compartilham a mesma meta e suas competências agregadas para encontrar as alternativas mais adequadas para o trabalho e, assim atingir o resultado almejado. Para Cleetus (1993), uma experiência individual nunca será suficiente para trazer as melhores soluções, pois essas somente serão dadas a partir da cooperação entre indivíduos. Em complemento e, de acordo com Cohen e Bailey (1996, p. 4),

Uma equipe é uma coleção de indivíduos que são interdependentes em suas tarefas, que partilham responsabilidade pelos resultados, que se vêem e que são vistos pelos outros como uma entidade social intacta, incorporados em um ou mais amplo sistema social (por exemplo, unidade de negócios ou a corporação), e que gerem as suas relações através das fronteiras organizacionais.

Impulsionadas por um ambiente internacional dinâmico e pelo avanço das tecnologias da informação móveis, as organizações em geral e também as orientadas por projetos, introduzem equipes virtuais, viabilizam a mobilidade do trabalho e buscam expandir a diversidade de capacidades profissionais em suas iniciativas de negócios (Maznevski & Chudoba, 2000; Purvanova, 2014). Para Maznevski e Chudoba (2000), equipes virtuais se tornaram um componente importante de muitas organizações, principalmente aquelas que atuam no cenário global. Para as autoras, o conceito de equipe de trabalho ou de equipe virtual é o mesmo, porém a segunda se diferencia pela distância física e pela diversidade de capacidades entre seus integrantes, que estão em equipes distribuídas, em qualquer lugar globalmente e quase nunca interagem face a face, caracterizando-se principalmente pela comunicação eletrônica. Por sua vez, Griffith et al. (2003) definem equipe virtual como um

grupo de indivíduos que trabalham juntos, em um propósito comum, mas estão em locais diferentes, interagem por meio da tecnologia e, normalmente, realizam suas ações de forma independente.

Conforme mencionado no capítulo introdutório deste trabalho, organizações baseadas em projetos surgem com o intuito de gerar competitividade, desenvolvendo suas estratégias por meio de projetos (Rabechini Jr. & Sabino, 2012). Contudo, os processos de gerenciamento no contexto virtual tendem a ter características diferenciadas, pois os membros das equipes normalmente estão distantes e muitas vezes não se conhecem pessoalmente (Maznevski & Chudoba, 2000). Nesse cenário, Casey e Richardson (2006) sugerem a estruturação de seis áreas de gestão específicas para minimizar os riscos que surgem na interação virtual em projetos. São elas:

- estrutura organizacional, para subsidiar a divulgação e o apoio necessário às equipes de projeto;
- gestão de risco, para reconhecer e tratar possíveis riscos, devido à linguística e a diferenças culturais, por exemplo;
- infraestrutura, para buscar investimentos e prover uma base tecnológica adequada e confiável às interações virtuais;
- processos, para viabilizar um ambiente de trabalho distribuído e delimitado por métodos formais de colaboração e comunicação;
- gestão de conflitos, para alinhar diferentes percepções entre os indivíduos e manter a colaboração mútua; e, por fim
- estrutura e organização da equipe, para definir papéis e responsabilidades, relações e regras para facilitar a comunicação, coordenação e o controle entre as equipes.

Para Casey e Richardson (2006) essas seis áreas correspondem a meios efetivos para enfrentar os problemas que surgem com a introdução de equipes virtuais, pois cada uma delas poderá dar o suporte necessário e antever aspectos negativos relacionados ao ambiente virtualizado em atividades e processos para o gerenciamento de projetos.

Deve haver também familiaridade e forte comprometimento, apoiado por um processo efetivo de comunicação para a tomada de decisão nas atividades de gerenciamento de projetos realizada à distância. Para Rad e Levin (2006, p. 17), “o aumento na utilização de equipes virtuais contribui para a necessidade de processos mais eficazes, ao nível do projeto e ao nível da empresa”. Esses autores argumentam ainda que, nem todos os indivíduos são adequados para trabalhar em equipes virtuais de projetos, pois suas competências devem ir além de habilidades para a gestão de atividades, pessoas e conteúdo técnico relacionados, sendo significativamente necessária uma visão centralizada dos projetos da empresa, conhecimento de suas inter-relações e prioridades, bem como ter orientação pela estratégia e missão da empresa, visão essa que pode ser dificultada pela interação virtual (Rad & Levin, 2006).

Equipes virtuais e o uso de tecnologias da informação móveis trazem flexibilidade e autonomia, ações podem ocorrer a qualquer hora e em qualquer lugar, mas fronteiras e limitações tecnológicas também passam a fazer parte desse cenário. De fato, equipes virtuais dependem da tecnologia para melhor compartilhar informações e o conhecimento. De acordo com Sorensen (2011), a introdução de equipes virtuais requer uma combinação tecnológica e de gestão para garantir o seu potencial de sucesso, pois as equipes virtuais podem falhar caso não haja tecnologia de base adequada para uma interação eficaz e colaborativa. Na visão de Majchrzak et al. (2000), pessoas em equipes virtuais deparam-se invariavelmente com barreiras para usar as ferramentas de acesso aos dados, criam adaptações no uso das novas tecnologias para atuar com informações compartilhadas e, com isso, podem ter limitações para agregar o conhecimento. Similarmente para Hinds e Weisband (2003), equipes virtuais têm um desafio maior no desenvolvimento de uma compreensão conjunta, pois dependem fortemente de tecnologias para mediar suas comunicações e não estão no mesmo contexto de trabalho, fato que dificulta disseminar e compartilhar o conhecimento.

Vale lembrar, contudo, que a associação entre as diferenças culturais e aspectos particulares da interação entre pessoas em equipes globais, virtuais ou remotas, contribui consideravelmente para o conhecimento das organizações (Maznevski & Chudoba, 2000). Para Schumacher (2014), a interação em equipes virtuais de projetos está ligada de forma significativa a processos de aprendizagem organizacional, fato que é proporcionado por uma comunicação mais abrangente com indivíduos interna e externamente, com clientes, fornecedores e outros parceiros, numa atmosfera de discussões formais e informais que permite trocar e criar conhecimentos. Além disso, e segundo descreveu Schmitz et al. (2016), trabalhar em equipes virtuais contribui para uma dinâmica de inovação no uso dos recursos

computacionais e cria situações de aprendizado ao motivar novas formas de empregar ou adaptar a tecnologia às tarefas em projetos (Schmitz et al., 2016).

Para Weimann et al. (2013), equipes virtuais são equipes funcionais que dependem da comunicação baseada em tecnologia enquanto atravessam vários limites. Na opinião dos autores, gerir projetos em equipes virtuais, difere em relação a equipes locais, principalmente por que os riscos tradicionais dos projetos (complexidade, incerteza de fatores, interdependência de tarefas etc), devem ser gerenciados em paralelo às dimensões temporal, geográfica e cultural, que podem estar em constante mudança. Adicionado a isso, a gestão do desempenho da equipe passa a incluir preocupações sobre a transparência no controle e progresso dos projetos, a seleção e uso adequado das ferramentas de suporte às tarefas, bem como sobre o compartilhamento adequado das informações. No ambiente virtual não é incomum, por exemplo, que a disponibilidade de *internet* e de banda larga, bem como a falta de treinamento adequado ou a dificuldade de acesso às ferramentas, costumeiramente possam ser atribuídos a diferentes desempenhos dos indivíduos, afirmam Weimann et al. (2013).

Em complemento, a pesquisa de Weimann et al. (2013) salienta características e elementos importantes, presentes ou necessários em equipes virtuais, são eles: equipe e colaboração – pois virtualmente há maior necessidade dos indivíduos em interagir, monitorar e apoiar as atividades mutuamente, bem como garantir a transparência e, conseqüentemente a geração da confiança; gestão de projetos – fundamental para melhor planejamento, coordenação e articulação prévia do trabalho em alinhamentos, agendamentos, alocações, reuniões, bem como para integração das atividades individuais em relação a todo o processo colaborativo; e tecnologia – pela dependência de recursos tecnológicos adequados, treinamentos, facilidade e disponibilidade de uso de *internet*, banda larga, rede de dados etc.

A comunicação eletrônica (interação via mídia) tem sido uma das implicações mais discutidas quando se trata da virtualidade do trabalho e recebe destaque negativo constante na maior parte das pesquisas relacionadas a equipes virtuais. Para Casey e Richardson (2006), a distância entre os profissionais virtuais em projetos dificulta a comunicação e gera prejuízos à coordenação, visibilidade e cooperação para as tarefas, elementos fundamentais para o gerenciamento de projetos. Segundo Beise, Carte, Vician e Chidambaram (2010), ter a possibilidade de acesso à informação assertiva surge como um ponto de atenção importante para a comunicação no ambiente virtual e, muitas vezes, os obstáculos nesse sentido podem ser justificados pela ausência de tecnologia adequada, de colaboração e de acesso a dados

(Blackburn et al., 2003; Vartiainen, 2008; Beise et al., 2010; PMI, 2013; Schumacher, 2014). Também na visão de Weimann et al. (2013), a comunicação (dependente de recursos tecnológicos) tem alto grau de importância em equipes virtuais responsáveis por projetos, uma vez que essa habilidade é a principal responsável por prover informações acertadas, melhorar o gerenciamento de conflitos, construir confiança e obter maior coesão entre os membros das equipes de projeto.

De forma análoga, Purvanova (2014) salienta que a virtualidade gera, dentre outros: dificuldades de comunicação, de coordenação de atividades, mal-entendidos, sentimentos de isolamento e má liderança da equipe que está dispersa. Além disso, estilos de interação característicos a cada indivíduo se agregam às equipes virtuais, afetam sua comunicação e, por conseguinte, o desempenho em projetos (Vartiainen, 2008; Schumacher, 2014).

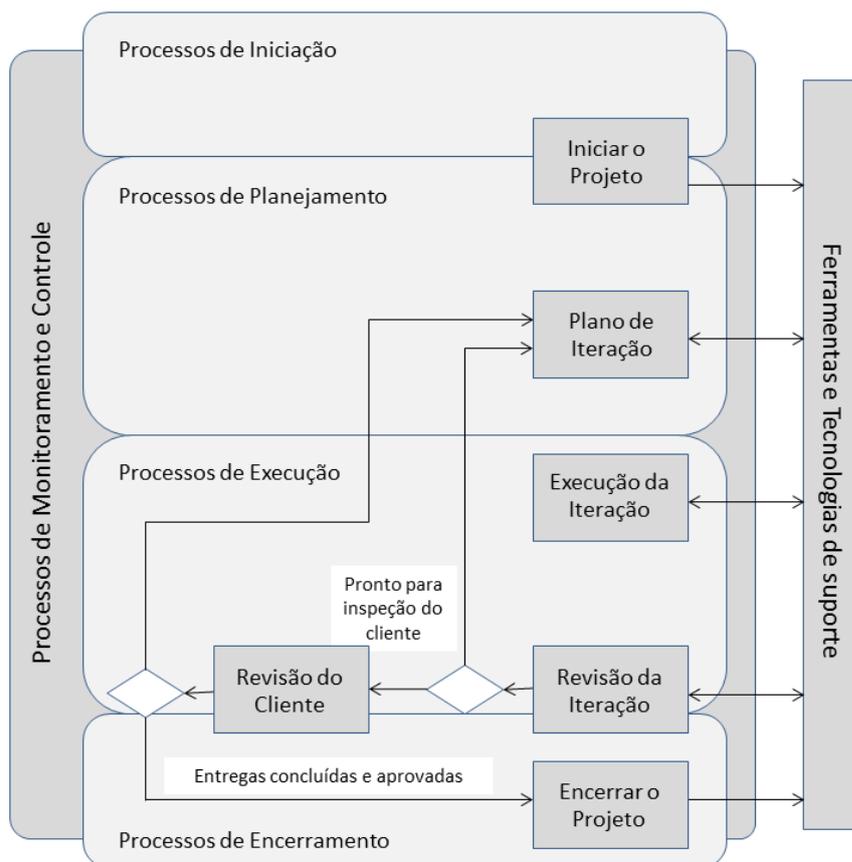
Tendo por base estudos de Potter e Balthazard (2002), Schumacher (2014) sintetizou os estilos de interação em: a) construtivo, que se concentra em resultados e necessidades pessoais e de equipe, bem como na livre troca de informações e de perspectivas do grupo; b) passivo, que mantém a harmonia da equipe, porém é caracterizado principalmente pela neutralidade, pelo cumprimento das metas sem maior questionamento e por limitar o compartilhamento de informações; e c) agressivo, onde as ambições pessoais são colocadas acima das preocupações sobre os resultados da equipe, com maior ênfase na necessidade de realização pessoal e com competição, crítica, interrupções e impaciência evidentes. Apesar de haver implicações de contexto e de influências sociais e culturais na predileção do indivíduo por uma interação face a face ou por meio de tecnologias de comunicação (Riesman et al., 1950; Hall, 1976; Lyytinen & Youngjin, 2002; Jarvenpaa & Lang, 2005), Schumacher (2014) salienta que os estilos de interação nas equipes virtuais de projetos afetam o desempenho e os resultados de maneira similar aos impactos verificados na interação convencional face a face.

Similarmente na visão de Hosseini et al. (2013), as preocupações na implantação e manutenção das equipes virtuais abordam: a necessidade de um ‘pacote’ de gerenciamento dinâmico de tarefas e de pessoas; a seleção de tecnologias apropriadas de interação; e a atenção à comunicação, que – diferentemente de equipes locais – se torna ainda mais complexa devido ao uso de diferentes mídias e ferramentas tecnológicas. Além disso, o gerenciamento de culturas diversas pode ser importante para maximizar o potencial dos membros da equipe.

Para Hosseini et al. (2013), as pessoas com cultura mais individualista, por exemplo, são favoráveis a condições de trabalho isoladas, enquanto as de cultura coletivista fogem do isolamento buscando contatos e colaborando com outros membros da equipe, mesmo em ambiente virtual. Em complemento, Hosseini et al. (2013) acreditam que é fundamental considerar a seleção de recursos humanos compatíveis com as condições predeterminedas ao projeto, inclusive, verificando a compatibilidade entre os membros da equipe, a predisposição para o uso das tecnologias e os efeitos coletivos esperados para o trabalho.

Também para Martinic et al. (2012), gerenciar projetos em equipes virtuais é mais complexo, requer planejamento diferenciado, abordagem iterativa, bem como o monitoramento e controle suportado por tecnologias adequadas de informação e de comunicação. Em citação a Ramesh e Dennis (2002), Martinic et al. (2012) sinalizam que a padronização de insumos e de processos no gerenciamento de projetos de equipes virtuais pode reduzir a frequência por interações síncronas, como reuniões presenciais, videoconferências ou conferências telefônicas. Martinic et al. (2012) afirmam que as metodologias de gerenciamento de projetos existentes (até a data de seu estudo), não contemplam uma abordagem suficientemente adequada para gerir projetos em equipes virtuais. A metodologia tradicional, por exemplo, parece não estar propícia às mudanças e incertezas que são mais frequentes em equipes virtuais, enquanto que na metodologia ágil, com forte recorrência de encontros síncronos e processos iterativos para avançar gradativamente nos requisitos, protótipos e entregas, pouca atenção é dada ao planejamento do projeto como um todo, afirmam Martinic et al. (2012).

No intuito de aprimorar os processos de gestão de projetos por equipes virtuais, Martinic et al. (2012) descrevem que partiram da visão geral do ciclo de vida dos projetos, composta por um conjunto de quatro fases (iniciar o projeto, organizar e preparar o projeto, realizar o trabalho do projeto e encerrar o projeto), para propor um quadro metodológico adaptado com novos elementos e grupos de atividades, conforme apresentado na Figura 04.



**Figura 04 – Ciclo de vida de projetos em equipes virtuais**

Fonte: Martinic, Fertalj e Kalpic (2012)

A adaptação metodológica proposta por Martinic et al. (2012) explora, segundo os autores, a abordagem iterativa da metodologia ágil, agrega o uso dos princípios tradicionais do gerenciamento de projetos e sugere o suporte de ferramentas e tecnologias que devem estar definidas no início do projeto ou incorporadas nas fases de planejamento e execução.

No quadro proposto por Martinic et al. (2012), cinco abordagens são consideradas no ciclo de vida de projetos conduzidos por equipes virtuais, são elas: 1) planejamento colaborativo e mais detalhado – para estabelecer relacionamentos, definir tarefas específicas e reduzir as incertezas; 2) processos iterativos – para redução dos riscos característicos de ambientes virtuais; 3) monitoramento e controle com insumos padronizados; 4) abordagem de cliente adequada para ambientes virtuais; e 5) uso intensificado de tecnologias de informação e comunicação predefinidas, compensando a falta de interações presenciais.

Na fase de iniciação do projeto, quando há maiores incertezas, discussões de escopo e questões relacionadas com os processos a serem seguidos e com as tecnologias de colaboração entre *stakeholders*, Martinic et al. (2012) recomendam interações preferencialmente em encontros face a face (ou em videoconferências), com os clientes e os

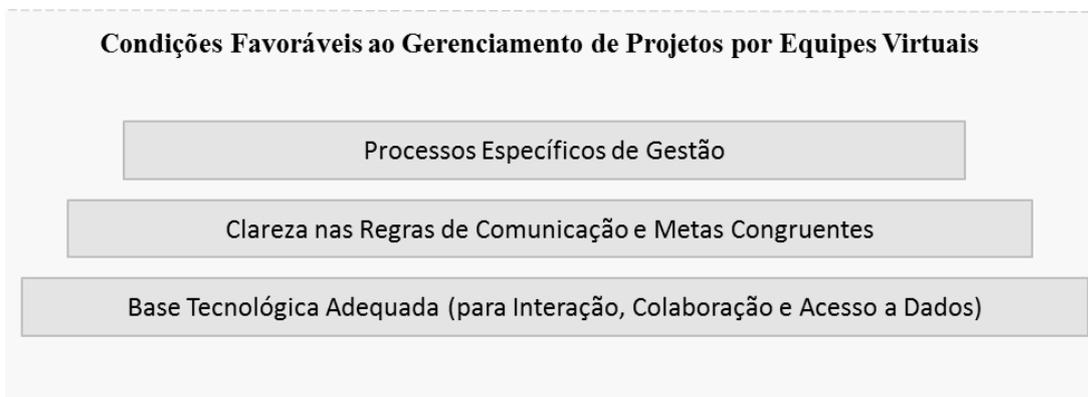
principais envolvidos na equipe de projetos, para que sejam estabelecidos com clareza os alinhamentos e as metas individuais e do projeto. Martinic et al. (2012) sugerem ainda que, a partir desses alinhamentos e do escopo acordado, uma reunião geral com os demais integrantes (presencial ou por videoconferência) deve ser feita, pois isso reduz possíveis mal-entendidos quanto à forma de conduzir o projeto e as responsabilidades de cada um, o que, conseqüentemente, diminui a necessidade de interações frequentes nas fases subseqüentes.

Martinic et al. (2012) incluem então quatro grupos de atividades de iteração, propostos como elementos essenciais de equipes virtuais em projetos: 1) planejamento da iteração; 2) execução da iteração; 3) revisão da iteração; e 4) revisão do cliente. No planejamento da iteração, os autores sugerem a participação de todos os envolvidos, em reuniões frequentes, via mídia (videoconferência ou conferências telefônicas). O resultado desse planejamento será um cronograma detalhado, com tarefas bastante específicas atribuídas a cada membro da equipe, sendo esse o principal mitigador da necessidade de reuniões face a face ou de reuniões em maior frequência do decorrer do projeto, afirmam Martinic et al. (2012).

Assim, com o planejamento do projeto e da iteração claramente definidos e compartilhados, com a distribuição de atividades específicas e em menor nível a cada membro do projeto, bem como quando concluída a seleção adequada das tecnologias de suporte, a execução da iteração se dará, na maior parte do tempo, de forma assíncrona, usando as ferramentas de comunicação e de colaboração para troca e atualização de informações e controle das atividades do projeto, explicam Martinic et al. (2012). Para que haja sucesso na execução da iteração, os autores recomendam que cada membro do projeto verifique diariamente as informações disponíveis e, com base nelas, conduza ou revise suas atividades, pendências e entregas, bem como atualize suas informações nessas ferramentas. Por sua vez, no encerramento da iteração e do projeto, incluindo-se aí as discussões sobre as lições aprendidas, Martinic et al. (2012), indicam preferencialmente as reuniões presenciais ou videoconferência, para obter dos envolvidos uma visão mais convergente e alinhada sobre os resultados do projeto e permitindo então que ele seja submetido à revisão do cliente.

Em suma, há particularidades no gerenciamento de projetos que é realizado à distância, por meio de interação via mídia eletrônica. Nesse contexto, processos específicos de gestão (novos ou adaptados) tornam-se necessários, bem como a definição de regras e metas claras e de tecnologias adequadas para conduzir o projeto de forma virtual (Hinds & Weisband, 2003; Rad & Levin, 2006; Martinic et al., 2012). A Figura 05 destaca a conjuntura

que parece ser favorável ao gerenciamento de projetos em contextos influenciados pela interação virtual e pela mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto.



**Figura 05 – Condições favoráveis ao gerenciamento de projetos por equipes virtuais**

Fonte: Elaborado pela autora

\* \* \*

Com base no aprofundamento sobre o gerenciamento de projetos, parece ser possível uma analogia à característica ubíqua das tecnologias da informação móveis, pois projetos também estão presentes em boa parte do tempo, na vida das pessoas e nas organizações (Frame, 1995). Dentre outros, este referencial viabilizou conhecimentos a respeito do gerenciamento de projetos, sua importância para as organizações, seu ambiente, processos e desafios, bem como trouxe elementos e características do gerenciamento de projetos que é realizado à distância, em equipes virtuais e por gerentes de projeto que interagem remotamente, por meio de comunicação eletrônica.

Levantar dados sobre o gerenciamento de projetos, incluindo-se suas nuances em contextos influenciados pela mobilidade do trabalho é relevante nesta pesquisa, pois traz a tona que elementos e condições estão presentes nesse ambiente, permitindo arcabouço teórico para investigá-lo na prática, com especialistas e gerentes de projeto, bem como para relacioná-lo com o pilar explorado na seção seguinte e que trata das competências profissionais requeridas aos gerentes de projeto que interagem virtualmente, ao optar pela mobilidade do trabalho.

### 2.3. COMPETÊNCIAS

Esta seção aborda conceitos sobre competências profissionais na literatura especializada, para apresentar quais são as competências consideradas essenciais para o

adequado gerenciamento de projetos. Além disso, para declarar os elementos característicos de competências necessárias para a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto, este referencial busca trazer também quais conhecimentos, habilidades e atitudes são comumente requeridos aos profissionais, cuja dinâmica de interações para o trabalho é realizada à distância, em equipes virtuais / remotas e que, conseqüentemente têm a comunicação suportada por tecnologias da informação móveis (não face a face).

### **2.3.1. Competências profissionais**

Um dos conceitos teóricos mais disseminados sobre competência profissional indica que ela se relaciona com a qualificação do indivíduo e com seu desempenho na realização de um determinado papel no trabalho, traduzindo-se na capacidade de uma pessoa ou grupo em gerar resultados que atendam os objetivos estratégicos e organizacionais definidos pela empresa (Dutra, Hipólito, & Silva, 2000). Para Fleury e Fleury (2001, p. 185), o conceito de competência é explicado como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”. Segundo Boterf (2003), competência tem ênfase na capacidade de mobilização e ação do indivíduo em situações complexas de trabalho. É o ato de assumir responsabilidades com potencial para lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. O profissional que atua com competência, mobiliza e combina tanto recursos pessoais como os recursos do meio que o envolve (Boterf, 2003). Porém, a complexidade do tema competências remete à ideia de um conceito dinâmico, em constante construção (Boterf, 2003).

Segundo estudos de Dutra, Hipólito e Silva (2000), competência é ainda o ato de colocar em prática aquilo que se sabe, ou seja, representa a competência em ação, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos. Para Fleury e Fleury (2001) competência é saber agir de modo responsável e reconhecido pelos outros, com habilidade de agregar valor econômico e social.

Considerando essas delimitações de conceito e, no âmbito do indivíduo, ter competência é ter os conhecimentos, habilidades e atitudes (Fleury e Fleury, 2001; Mills, Platts, Bourne & Richards, 2002) como elementos que permitam atingir o resultado esperado. As atitudes se relacionam com características intelectuais de personalidade, temperamento ou caráter. O conhecimento ou a qualificação representam, por sua vez, uma especialização em determinado tema que tem maior resultado quanto maior for seu potencial. Habilidades são

desenvolvidas por meio do aprendizado e favorecem a aplicação da competência (Fleury & Fleury, 2001; Mills et al., 2002). Na opinião de Ruas, Antonello e Boff (2005), competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação os conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos profissionais. A Figura 06 traz uma síntese dos principais conceitos atribuídos à competências profissionais.

<b>Autor</b>	<b>Conceitos de Competência Profissional</b>
Boterf (2003)	Capacidade de mobilização e ação do indivíduo em situações complexas de trabalho. É o ato de assumir responsabilidades e lidar com eventos inéditos, de natureza singular e diferenciada.
Fleury e Fleury (2001)	Características intrínsecas do indivíduo, as quais influenciam e dão base para seu desempenho no ambiente de trabalho. Capacidade do indivíduo ou grupo em gerar valor econômico agregado às organizações e valor social ao indivíduo. É saber agir de modo responsável e reconhecido pelos outros.
Dutra, Hipólito e Silva (2000)	Qualificação profissional e desempenho do indivíduo, na realização de um determinado papel profissional. Capacidade de uma pessoa, ou grupo, em gerar resultados que atendam os objetivos estratégicos e organizacionais.
Dutra, Hipólito e Silva (2000)	É o ato (ação) de colocar em prática aquilo que se sabe. É saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.
Ruas et al. (2005)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recurso de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

**Figura 06 – Competências profissionais**

Fonte: Elaborado pela autora

Neste trabalho, o conceito de competência compreende os aspectos de formação, capacitação, conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo em seu papel profissional, sendo ele parte dos recursos tangíveis e seus conhecimentos parte dos recursos intangíveis necessários para que as empresas atinjam os resultados esperados em seus negócios, por meio de projetos.

### **2.3.2. Competências para o gerenciamento de projetos**

Para levantar que competências são atribuídas como essenciais no contexto gerenciamento de projetos é possível iniciar com o que descreve o *Project Management Institute* (PMI, 2013), instituição internacional que associa profissionais de gestão de projetos e é responsável pelo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), um dos guias de boas práticas e padrões de gestão mais difundido entre gestores de projeto. De acordo com PMI (2013), uma das responsabilidades primárias para o bom gerenciamento de projetos é

desenvolver equipes de projetos eficazes. Nessa tarefa é o gerente de projetos quem deve obter constantemente o apoio da alta administração para mobilizar os recursos necessários, trabalhar para manter as equipes inspiradas, motivadas e em desenvolvimento constante, além de garantir um ambiente de confiança mútua e de comunicação eficaz, mesmo em cenários globalizados, virtualizados e com diferenças culturais (PMI, 2013). Além disso, é primordialmente requerido que o gerente de projetos demonstre: liderança; motivação; habilidades na construção de equipes; boa comunicação; capacidade de influência; tomada de decisões; consciência política e cultural; negociação; ganho de confiança; gerenciamento de conflitos; e *coaching* (PMI, 2013).

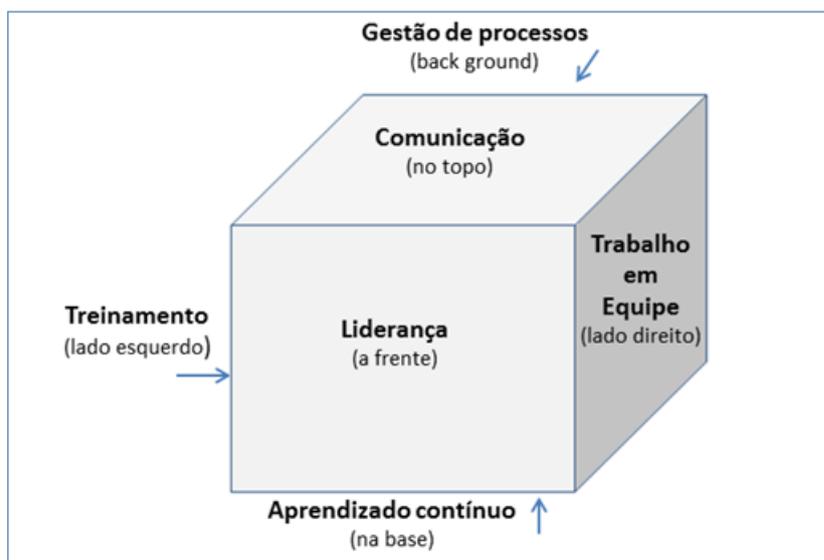
De acordo com o IPMA (2015), instituição cuja principal atividade é a certificação de competências em gestão de projetos, atestado pelo programa ICB (IPMA *Competence Baseline*), o gerente de projetos deve possuir uma lista de competências que está dividida em três aspectos. O primeiro deles é relacionado às perspectivas do projeto, ou seja, lidar com o contexto do projeto em sua estratégia, governança, estrutura e processos relacionados, regras de conformidade, padrões e reguladores, poder e interesses dos envolvidos, bem como com a cultura e valores do ambiente do projeto. O segundo nível – pessoas, refere-se à capacidade de auto-gerenciamento do profissional, integridade, relacionamento, comunicação, liderança, trabalho em equipe, negociação, gestão de conflitos e orientação para resultados, por exemplo. Por fim, a prática relaciona-se com as atividades para conduzir o projeto, tais como, o *design* do projeto, requerimentos, escopo e objetivos, riscos, prazo, qualidade, finanças, recursos, contratos, mudanças, planejamento, controle, dentre outros.

Outras visões surgem no levantamento de competências específicas a serem desenvolvidas para o adequado gerenciamento de projetos. No modelo de Frame (1999), por exemplo, há três tipos de competências em gerenciamento de projetos: 1) competências individuais, em atitudes de foco para a resolução de problemas; 2) competências de equipe e que representam a capacidade em lidar com problemas complexos e multidisciplinares; e 3) competências da empresa, que se relacionam com a capacidade da organização em criar ambiente favorável ao indivíduo e às equipes. Na opinião de Kosaroglu e Hunt (2009), por sua vez, o adequado gerenciamento de projetos traz ênfase em competências técnicas, gerenciais e administrativas do gerente de projetos, bem como em sua atitude de liderança, as quais são descritas como:

- Competências técnicas – para garantir conhecimento das tecnologias nas quais o projeto é baseado;
- Competências de liderança – para afetar positivamente os comportamentos em favor do projeto;
- Competências gerenciais – por exemplo, para o desenvolvimento de planos para execução e conclusão de um projeto, gestão de recursos, custos e cronograma; e
- Competências administrativas – para adequação à cultura e aos processos da empresa, entendimento da estrutura e para utilização dos métodos e ferramentas recomendados e para planejar e integrar os grupos funcionais.

Ao estudar as habilidades necessárias ao gerenciamento de projetos, Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002) indicaram oito capacidades mais importantes para obter sucesso, nessa ordem de relevância: 1) saber gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando as pessoas; 2) estabelecer metas e cumprí-las; 3) definir o objetivo e escopo do projeto; 4) gerenciar o prazo das atividades; 5) negociar com as entidades participantes; 6) contratar fornecedores e se relacionar com clientes; 7) estabelecer um sistema de informação; e 8) gerenciar planos financeiros do projeto. Em complemento, estudos de Rabechini Jr. (2005) destacam, por exemplo: as atitudes de foco, comprometimento e empenho para atingir o esforço necessário em projetos; habilidades de adequação à pressão do tempo e dinamismo, para atingir uma boa utilização de recursos e atender o prazo requerido ao projeto; e ainda visão holística, pensamento sistêmico, ousadia e criatividade, para atuar de modo diferenciado e único em cada novo projeto.

Na perspectiva de Kendra e Taplin (2004), o modelo de competências profissionais do gerente de projetos é ilustrado em um cubo (Figura 07), onde cada um dos lados representa uma competência em particular requerida, são elas: comunicação; trabalho em equipe; gestão de processos; liderança; treinamento; e aprendizagem contínua.



**Figura 07 – Modelo de competências profissionais do gerente de projetos**  
 Fonte: Modelo de Kendra e Taplin (2004)

Para Kendra e Taplin (2004), essas seis competências possibilitam o desempenho do gerente de projetos como um agente de mudanças, pois: a habilidade de buscar o aprendizado contínuo, viabiliza base de conhecimento evolutivo aos gerentes de projeto, tanto nos negócios da empresa, como em conhecimento técnico; a gestão dos processos, como *back ground* ou conhecimento prévio nos processos da empresa, permite melhor aderência dos projetos às regras e processos organizacionais; a disponibilidade e a atitude de buscar treinamentos, possibilita obter o aprimoramento técnico necessário aos projetos; a habilidade de trabalhar em equipe e construir relacionamentos, aumenta a base de confiança entre os membros do projeto; a boa comunicação ‘no topo’, indica que ela é o elemento de grau mais elevado para garantir o sucesso em projetos; e, por fim, a atitude de liderança, ‘à frente’, representa a iniciativa por tomar ações para conduzir eficazmente o projeto.

Outros estudos também consideram a liderança, a capacidade de gestão, as habilidades interpessoais (*soft skills*) para estabelecer bons relacionamentos, o conhecimento do negócio e a capacidade técnica, como competências essenciais aos gerentes de projeto (Vasconcellos & Hemsley, 2002; Rabechini Jr., 2005; Kerzner, 2010). De modo geral, a capacidade de administração, por exemplo, tem sido principalmente relacionada com o gerenciamento (do tempo, das equipes e das pessoas) e com a gestão de interfaces, de métodos e da tecnologia. Já a habilidade de relacionamento refere-se ao aspecto político das relações e ao suporte e atitude de colaboração, com equipes ou clientes, em acordos, negociações ou resolução de conflitos. Capacidades técnicas por sua vez, indicam as habilidades de implementação, experiência nas soluções adotadas e abrangência nos papéis e tarefas a cumprir.

Na opinião de Medina e Medina (2014), ao se estruturar com base em projetos para atingir vantagem competitiva, as empresas devem dar atenção à gestão de competência de longo prazo, integrando a ela as experiências e perspectivas dos gerentes de projeto, pois são eles que concentram boa parte do conhecimento e das formas de especialização, gerados a partir da vivência em projetos. Para Medina e Medina (2014) os gerentes de projeto têm ainda baixo nível de envolvimento nas práticas de gestão de competências. Para os autores, esse envolvimento aparece de certa forma nos processos de seleção e promoção interna dos recursos e, muito timidamente, em planos de formação, desenvolvimento e métricas de desempenho. Dessa maneira, os gerentes de projeto parecem estar ‘desconectados’ das metas de longo prazo, bem como não há um alinhamento entre o desempenho deles frente a essas metas, afirmam Medina e Medina (2014).

Nos achados de Medina e Medina (2014) há impacto positivo entre o nível em que os gerentes de projeto estão envolvidos na gestão de competências, quando medido separadamente com: utilização de competências; planejamento de competências; e desenvolvimento de carreira. Nessa perspectiva, Medina e Medina (2014) ressaltam a necessidade de ajuste no papel dos gerentes de projeto, integrando a eles responsabilidades no gerenciamento de competências da organização e dos membros das equipes de projetos.

Em outra perspectiva e, partindo-se da visão da teoria da contingência, Yan e Dooley (2013) analisaram uma amostra de duzentos e quatorze projetos de desenvolvimento de novos produtos, que foram acompanhados considerando a relação cliente – fornecedor, para investigar os efeitos da comunicação intensiva e de metas congruentes sobre o desempenho dos projetos. Nessa análise, Yan e Dooley (2013) consideram como efeito moderador a incerteza da tarefa (elevada, por exemplo, quando a tecnologia era inovadora, os produtos complexos e / ou quando a interdependência de tarefas era alta) e a incerteza relacional (elevada, por exemplo, quando havia falta de esforços de coordenação prévios, falta de alinhamentos e / ou falta de investimentos específicos de relacionamento).

Nos achados de Yan e Dooley (2013), a intensidade da comunicação está positivamente associada ao desempenho do projeto, quando a incerteza de tarefa ou incerteza relacional é alta. Por sua vez, quando a incerteza da tarefa ou incerteza relacional é baixa, a intensidade da comunicação está negativamente associada ao desempenho do projeto. Na análise de Yan e Dooley (2013), o desenvolvimento de produtos simples, com comunicação intensiva, resultou em menor qualidade dos projetos e em processos menos eficientes, pois,

quando há baixa incerteza de tarefa, a presença de comunicação intensiva traz efeitos negativos de interação e indica que algo pode estar errado no projeto, menores resultados e tentativas de recuperar fracassos, por exemplo. Por sua vez, a comunicação intensiva em projetos de alta incerteza, indicam possíveis esforços para melhor coordenação e busca por resultados mais assertivos. Quanto à análise a respeito de metas congruentes (harmônicas, coerentes, alinhadas ou acordadas sob o mesmo ponto de vista entre as partes), Yan e Dooley (2013) demonstram que há um efeito positivo em relação ao desempenho do projeto, isso quando a incerteza da tarefa é baixa ou a incerteza relacional é alta, porém, esse efeito é reduzido no caso de alta incerteza da tarefa ou baixa incerteza relacional.

Na opinião de Yan e Dooley (2013), esses resultados enfatizam a importância dos fatores de contingência ao examinar os efeitos da comunicação na colaboração interorganizacional, bem como na utilização de recursos, por exemplo, nas situações em que a comunicação intensiva foi desnecessária. Além disso, metas congruentes devem ser consideradas por gerentes de projeto, demandando maior atenção e tempo no planejamento, principalmente quando a incerteza da tarefa for alta.

Por sua vez, Loufrani-Fedida e Missonier (2015) acreditam que os conceitos a respeito de competências em gestão de projetos carecem de observações com foco em competências coletivas, em multinível, além do individual. Para as autoras, é necessário cessar a procura pelo gerente de projetos perfeito, pois não se deve mais esperar dele, o conjunto de todas as competências críticas necessárias aos projetos.

No estudo título '*The project manager cannot be a hero anymore!*', ou em português: 'O gerente de projetos não pode mais ser um herói!', Loufrani-Fedida e Missonier (2015) sugerem que organizações e gestores de times de projetos considerem fortemente a partilha de responsabilidades individuais e organizacionais para capitalizar as competências coletivas necessárias aos projetos. Na perspectiva de Loufrani-Fedida e Missonier (2015), três níveis de competências inter-relacionados coexistem no ambiente de projetos (o individual, o coletivo e o organizacional). Apesar de cada nível em separado ser de essencial importância como, por exemplo, as competências individuais requeridas ao gerente de projetos (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015, em citação a PMI, 2013), esses três níveis de competência merecem ser observados como sistemas de desempenho interligados uns dos outros, conjuntamente.

Nesse sentido, Loufrani-Fedida e Missonier (2015) observaram as competências integrativas e funcionais e suas ligações conjuntas com os três níveis (individual, coletivo e organizacional). Como competências funcionais, estão os conhecimentos, habilidades e atitudes dos ‘atores’ do projeto, em suas funções e atribuições e, como competências integradoras, estão as capacidades organizacionais, que viabilizam a combinação e a coordenação das competências funcionais individuais dentro dos projetos (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). Dessa maneira, competências coletivas advêm do resultado das interações entre competências funcionais individuais, competências organizacionais integrativas e mecanismos coletivos que surgem durante o projeto, ou seja, numa construção em nível mais amplo (individual e organizacional), que se renova a cada projeto ou contexto diferente, afirmam Loufrani-Fedida e Missonier (2015).

Ainda com base na opinião de Loufrani-Fedida e Missonier (2015), organizações e gerentes líderes de equipes de projetos precisam voltar sua atenção às responsabilidades compartilhadas e coletivas, a organização provedora de competências integrativas, agregada de competências individuais dos seus gestores de projeto, equilibrando assim o ‘peso’ das responsabilidades que hoje incide, consideravelmente forte, sobre os gerentes de projeto.

Assim, com base nos estudos aqui referenciados, torna-se possível elaborar uma síntese das principais competências atribuídas aos gerentes de projeto, as quais merecem atenção, tanto por parte de indivíduos no planejamento de suas carreiras em gestão de projetos, como por parte das empresas, para a seleção de recursos potencialmente adequados para o gerenciamento de projetos. Essa síntese é apresentada na Figura 08.

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Gerenciamento de projetos	Obter apoio	Liderança
Negócios da empresa	Motivar as equipes	Comunicação
Tecnologia (capacidade técnica)	Mobilizar recursos	Buscar desenvolvimento
Processos da Empresa	Relacionamento e gestão de conflitos	Trabalho em equipe (cooperação e colaboração)
Estratégias da Empresa	Gerar confiança	Foco
Consciência Política e Cultural	Estabelecer metas congruentes	Tomada de decisão
Gerencial e Administrativo	Lidar com problemas	Comprometimento

**Figura 08 – Competências atribuídas aos gerentes de projeto**

**Fonte:** Elaborado pela autora (a partir de estudos em: PMI, 2013; IPMA, 2015; Frame, 1999; Rabechini Jr. et. al, 2002; Kendra & Taplin, 2004; Vasconcellos & Hemsley, 2002; Rabechini Jr., 2005; Kerzner, 2010; Medina & Medina, 2014; Yan & Dooley, 2013; Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)

### **2.3.3. Competências para o gerenciamento de projetos por equipes virtuais**

Conforme já mencionado no capítulo introdutório deste trabalho, estudos a respeito de competências profissionais específicas para gerentes de projeto que atuam em equipes virtuais foram selecionados para o levantamento bibliográfico sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes que são comumente atribuídos aos profissionais que interagem à distância, por meio de tecnologias da informação móveis.

Já se sabe que as tecnologias de colaboração virtual são fundamentais para os membros de equipes trabalhando no mesmo projeto (Martinic et al., 2012; PMI, 2013; Schumacher, 2014). Quando se trata de equipes virtuais, essas tecnologias são ainda mais indispensáveis. Nesse caso, como os envolvidos com os projetos estão dispersos geograficamente, muitas vezes inclusive em outros países, uma das habilidades primordiais para o gerenciamento de projetos é ter a “compreensão do impacto das influências culturais” (PMI, 2013, p. 20) e, nesse aspecto, a “competência multicultural torna-se crítica para o gerente de projetos”.

De acordo com De Vos et al. (2011), gerentes de projeto são atribuídos a projetos tendo por base os atributos de qualificação, educação e experiência necessários para atingir os resultados esperados. Em empresas com estrutura projetizada, cujo trabalho é baseado em projetos, há particularidades nas características das competências e habilidades requeridas (Rabechini Jr., 2005) e, além disso, o gerenciamento de projetos realizado de forma virtualizada ou remota pode aumentar a ênfase em determinadas competências (Weimann et al., 2013, Purvanova, 2014; Krumm et al., 2016).

Dentre as competências de maior destaque, considerando o contexto virtual ou remoto dos gerentes de projeto, estão: a comunicação, a flexibilidade, a capacidade de autogestão e autonomia, a sensibilidade multicultural, a agilidade, liderança, disciplina e organização, bem como a construção da confiança e saber usar as tecnologias móveis necessárias na interação virtual (Schumacher, 2014; Blackburn et al., 2003; Vartiainen, 2008).

No ponto de vista de Krumm et al. (2016), há singularidades nas competências requeridas aos profissionais em equipes virtuais e, conseqüentemente é necessário estratégias diferentes para a seleção e o desenvolvimento de indivíduos nesse tipo de equipe. Para os autores, as competências comumente assinaladas pela literatura como essenciais em equipes virtuais são: habilidades de autogestão e de comunicação; proatividade; disposição para

confiar; aprender e colaborar; aptidão para relações interculturais; persistência; criatividade; independência; assertividade; conhecimento em gerenciamento de projetos; inclinação para interações via mídia; e o uso apropriado da tecnologia e do *networking*.

A partir dessa visão, Krumm et al. (2016) adaptaram o modelo de critérios gerais de competências de Bartram (2005), denominado “*Great Eight*”, para incluir nele elementos de equipes virtuais e viabilizar comparações com as competências requeridas em equipes tradicionais e também com as requeridas em equipes virtuais. Para Krumm et al. (2016), a motivação para esse trabalho esteve na ausência de modelos específicos para equipes virtuais, cenário que estimula a pesquisa por novos conhecimentos no tema, tanto para apoiar a seleção de recursos, planejar treinamentos e modelos de trabalho etc, como também para um exame mais aprofundado das dinâmicas e processos específicos que ocorrem nas interações e na colaboração por meio de tecnologias móveis. A Figura 09 apresenta o modelo de competência *Great Eight* adaptado por Krumm et al. (2016).

<b>Domínio <i>Great Eight</i></b>	<b>Descrição</b>	<b>Elementos</b> (de equipes virtuais incluídos por Krumm et al., 2016)
<b>Liderando e Decidindo</b>	Inicia ação, estabelece metas, assume responsabilidade, trabalha de forma autônoma.	- definir metas claras para os membros da equipe. - trabalhar de forma autônoma. - agir por iniciativa própria.
<b>Apoio e Cooperação</b>	Apoia outros, coloca as pessoas em primeiro lugar, age com integridade.	- compartilhar informações e recursos relevantes. - mostrar vontade de cooperar. - escutar os colegas ativamente e sem julgamento.
<b>Interação e Apresentação</b>	Comunicações e redes de forma eficaz, persuadindo e influenciando os outros.	- resolver conflitos de forma eficaz. - manter as redes sociais e empresariais. - apresentar os tópicos de forma ilustrativa.
<b>Analisando e Interpretando</b>	Um pensamento analítico claro, rapidamente assume novas tecnologias, comunica-se bem por escrito.	- comunicar por escrito de forma compreensível e estruturada. - usar meios de comunicação de forma eficaz. - trabalhar eficazmente com a mídia digital.
<b>Criação e Conceitualização</b>	Abertura a novas ideias e experiências, impulsiona a mudança, busca oportunidades de aprendizagem.	- promover a mudança e inovação. - mostrar criatividade. - ter uma abordagem estratégica para tratar os problemas.
<b>Organizando e Executando</b>	Trabalha bem, planeja com antecedência, segue instruções e procedimentos.	- definir metas próprias. - gerenciar seu tempo de forma eficaz. - organizar suas tarefas de forma clara.
<b>Adaptação e Enfrentamento</b>	Adapta-se e responde bem à mudança, gerenciando a pressão efetivamente.	- adaptação flexível em diferentes circunstâncias. - lidar construtivamente com as críticas. - lidar com situações pouco claras e conflitantes.
<b>Empreendedor e Performador</b>	Concentra-se na consecução de objetivos de trabalho, busca avanços na carreira.	- motivar-se por meio do desempenho e objetivos. - trabalhar com entusiasmo e energia. - manter o controle das metas organizacionais.

**Figura 09 – Modelo de competências *Great Eight* e elementos de equipes virtuais**

Fonte: Krumm et al. (2016)

Nos resultados comparativos de Krumm et al. (2016), alguns conhecimentos, habilidades e atitudes foram considerados particularmente relevantes em equipes virtuais, mais do que em equipes tradicionais. No trabalho virtual, as competências de maior ênfase estão principalmente nas atitudes de iniciativa e autonomia e na habilidade de definição de objetivos – agrupados no domínio ‘Liderando e Decidindo’, além de boa comunicação por escrito e utilização eficaz dos meios digitais – agrupados em ‘Analisando e Interpretando’ (Krumm et al., 2016). Em contrapartida, em ‘Apoio e Cooperação’, Krumm et al. (2016) observaram que o ‘*team work*’ (trabalho em equipe) foi considerado menos importante para equipes virtuais, sugerindo, segundo os autores, pesquisas adicionais com foco em explorar especificamente as condições moderadoras do apoio e da cooperação em equipes virtuais. Nos demais domínios (‘Interação e Apresentação’, ‘Criação e Conceitualização’, ‘Organizando e Executando’, ‘Adaptação e Enfrentamento’ e ‘Empreendedor e Performador’), Krumm et al. (2016) verificaram similaridades de relevância para equipes virtuais, quando comparado às competências requeridas em equipes tradicionais.

Também na opinião de Schumacher (2014), há destaque em pelo menos quatro competências essenciais para o gerenciamento de projetos por equipes virtuais, são elas:

- Flexibilidade – para gerenciar as mudanças, principalmente aquelas relacionadas à troca de membros da equipe, pois a temporalidade dos projetos torna a equipe fluida;
- Tecnologia – para saber adequar sua viabilidade à urgência da tarefa e saber fazer uso da mídia eletrônica de comunicação e de ferramentas de colaboração;
- Liderança – para, acertadamente, promover uma atmosfera de colaboração e de comunicação, bem como para inspirar e motivar os membros da equipe, estimulando a coesão e o desenvolvimento da confiança e da criatividade; e
- Assertividade – ao compartilhar informações, pois os membros da equipe do projeto devem estar com informações atualizadas na maior parte do tempo, mas devido ao alto volume de dados, é necessário saber que informações são pertinentes, em que formato, em que velocidade e como compartilhá-las.

Para Iorio e Taylor (2015), entre os vários aspectos a observar na contratação de gerentes de projeto que trabalharão dispersos, é altamente recomendável analisar também suas

experiências anteriores no uso das tecnologias para interação à distância, bem como sua maturidade em gestão de projetos. Segundo Iorio e Taylor (2015), o envolvimento desses indivíduos é condicionado pelo contexto tecnológico em que o trabalho é executado e, portanto, se os membros das equipes virtuais não forem competentes no uso da tecnologia, não estarão aptos ou engajados para interações de sucesso, nem para a adequada transferência de informações e de conhecimento nos projetos em que atuam (Iorio & Taylor, 2015).

Ainda na avaliação de Iorio e Taylor (2015), algumas competências devem ser adaptadas nos ambientes virtuais como, por exemplo, a capacidade de construir e manter relacionamentos, de inspirar confiança e solidariedade e de atribuir tarefas aos demais membros da equipe, uma vez que as interações mediadas pela tecnologia, aumentam a dificuldade e trazem desafios na comunicação entre profissionais em projetos.

Por sua vez, o suporte organizacional e o estabelecimento de regras facilmente compreensíveis, parecem alavancar positivamente o uso das competências dos profissionais que realizam suas atividades por meio de interações à distância. Para Verburg, Bosch-Sijtsema e Vartiainen (2013), o suporte técnico, o suporte corporativo, a definição de regras claras de comunicação e a confiança entre os membros da equipe, são as quatro condições vitais para o gerenciamento de projetos bem sucedido em ambientes virtuais globais.

Para esses autores, essas quatro condições parecem dar base para melhor capitalizar as competências dos gerentes de projeto envolvidos em situações com alto grau de virtualidade, pois, para eles, a realização bem sucedida da tarefa e a reputação adquirida, são fundamentais em empresas globalmente dispersas. Na perspectiva de Verburg et al. (2013), a realização está ligada ao desempenho, já que os gerentes de projeto geralmente são recompensados com base em seus resultados e a reputação de ser um gerente competente, parece ser uma recompensa motivadora, que diminui a distância social em termos de *status* e aumenta a autodeterminação percebida, bem como os esforços desses profissionais na realização das tarefas.

Em outras palavras, Verburg et al. (2013) defendem que, antes de tudo, a configuração de equipes virtuais em projetos deve iniciar com um alinhamento bastante claro das metas e das regras de comunicação, além de ser fundamental o apoio técnico e corporativo, partindo-se disso, para alcançar um nível satisfatório de confiança entre os envolvidos e nutrir satisfatoriamente o melhor uso de suas competências. Igualmente na perspectiva de Yan e Dooley (2013, em citação a Jap & Anderson, 2003), a confiança e o bom desempenho advêm

da definição de objetivos congruentes e do alinhamento claro das metas e das diretrizes de comunicação, situação onde os membros das equipes estarão mais motivados a adotar comportamentos cooperativos e de alto comprometimento. Ao contrário disso, a falta de clareza nos objetivos, metas ou regras de comunicação, gera condutas oportunistas, distorção das informações e pessoas postergando seus compromissos (Yan & Dooley, 2013).

Similarmente, Henderson, Stackman e Lindekilde (2016) corroboram da opinião de Verburg et al. (2013) ao afirmarem que a criticidade das normas de comunicação, a clareza dos papéis, bem como a confiança estabelecida, são fundamentais no funcionamento das equipes virtuais globais. Para Henderson et al. (2016), essas condições permitem que os gerentes de projeto globalmente dispersos saibam o que devem fazer e como eles contribuem para o projeto, além de serem de natureza recíproca, ou seja, conceber comunicações eficazes favorece a clareza de papéis e a confiança interpessoal, enquanto que a alta confiança entre os membros da equipe do projeto, ajuda na sustentabilidade do alinhamento das normas de comunicação e na clareza dos papéis (Henderson et al., 2016).

As condições para maior desempenho de projetos em equipes virtuais, por exemplo, o suporte técnico, suporte corporativo, definição de regras claras de comunicação e confiança entre os membros da equipe (Verburg et al., 2013), bem como a criticidade das normas de comunicação, clareza dos papéis e confiança estabelecida (Henderson et al., 2016), convergem para a compreensão de que o exercício proveitoso das competências dos gerentes de projeto advém de determinadas circunstâncias, que precisam ser pré-estabelecidas e mantidas, para alcançar o engajamento necessário durante os projetos.

Dessa maneira, não somente uma lista de competências requeridas exclusivamente aos gerentes de projeto que estão móveis faz sentido, mas sim, a combinação delas com as condições organizacionais e de processos favoráveis para que as competências possam ser melhor empregadas.

Com base nas visões aqui descritas, em especial, sobre as competências para o gerenciamento de projetos por equipes virtuais, foi possível apreender que conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais podem ser particularmente requeridos aos profissionais – gerentes de projeto que optam pela mobilidade do trabalho. A Figura 10 apresenta a síntese desses elementos.

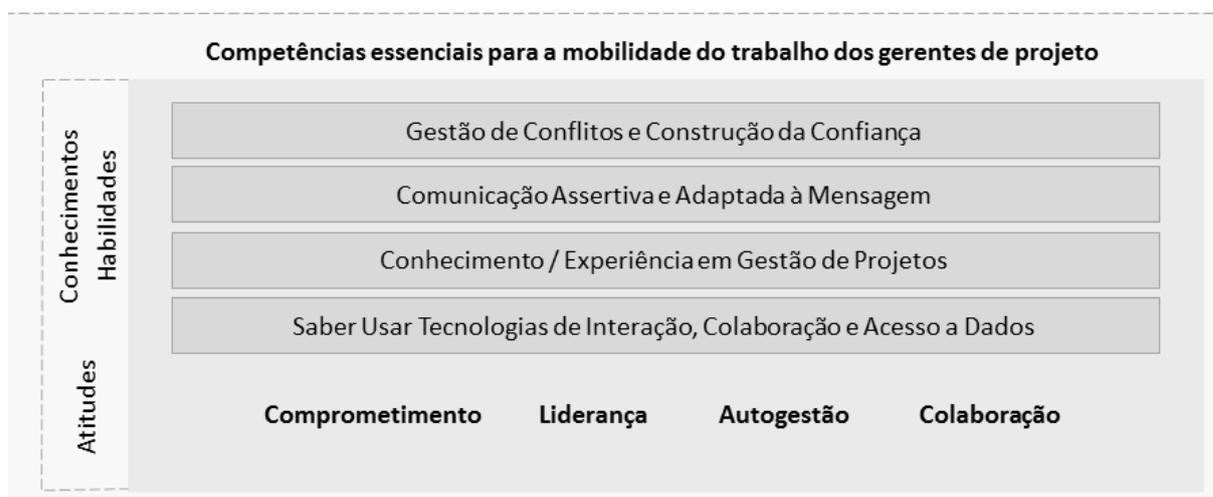
<b>Categorias</b>	<b>Competências atribuídas aos gerentes de projeto móveis</b>	<b>Autores</b>
<b>Conhecimentos</b>	Conhecer os negócios, processos e estratégias da empresa Conhecer as tecnologias e saber fazer seu melhor uso Conhecer os processos e práticas em gestão de projetos Ter experiência prévia em gestão de projetos Saber agir para atingir o resultado esperado	Kröll e Nüesch (2017) Henderson et al. (2016) Krumm et al. (2016) Loufrani-Fedida e Missonier (2015) Iorio e Taylor (2015) Schumacher (2014)
<b>Habilidades / Capacidades</b>	Potencial para mobilizar os recursos necessários Construção da confiança Organização, Autogestão e Tomada de Decisão Gestão de conflitos; Negociação; Trabalho em equipe Sensibilidade Multicultural Comunicação assertiva, verbal e escrita Habilidades para construir e manter relacionamentos Capacidade para definir objetivos e metas Capacidade analítica / Senso Crítico	Medina e Medina (2014) Alkhuraiji et a. (2014) PMI (2013) Yan e Dooley (2013) Weimann et al. (2013) Verburg et al. (2013) Martinic et al. (2012) De Vos et al. (2011)
<b>Atitudes</b>	Liderança; Proatividade; Comprometimento Disciplina; Flexibilidade, Resiliência e Persistência Iniciativa para Cooperação e Colaboração Aprendizado contínuo; Atitude de buscar desenvolvimento	Kosaroglu e Hunt (2009) Vartiainen (2008) Rabechini Jr. (2005)
<b>Perfil</b>	Maturidade em suas atribuições profissionais Familiaridade com dispositivos móveis Inclinação para interações via mídia Independência; Autonomia Orientação para resultados	Bartram (2005) Kendra e Taplin (2004) Mills et al. (2002) Frame (1999)

**Figura 10 – Competências necessárias para a gestão de projetos por equipes virtuais**

Fonte: Elaborado pela autora

Ao estudar essas visões, é viável uma compreensão de que alguns desses elementos podem ser considerados novos ou parecem ter maior ênfase no contexto da mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto, por exemplo: ter conhecimento e experiência em gestão de projetos (Turner et al., 2000; Weimann et al., 2013; PMI, 2013, Medina & Medina, 2014; Schumacher, 2014), para garantir que, mesmo distante e isolado, o gerente de projetos seja capaz de seguir e administrar os processos de gestão de modo satisfatório e compartilhado; dispor de atitudes de autogestão, liderança, comprometimento e colaboração (Forsberg, Mooz, & Cotterman, 2005; PMI, 2013; Krumm et al., 2016), para cumprir compromissos, envolver equipes, instituir um trabalho cooperativo e alcançar resultados; e saber usar bem as tecnologias, para ter melhores resultados na comunicação com os outros, saber armazenar e buscar as informações pertinentes e, inclusive, ter condições de selecionar o meio de interação que melhor se adapta à mensagem que desejam compartilhar (Blackburn et al., 2003; Beise et al., 2010; Verburg et al., 2013; Purvanova, 2014; Schumacher, 2014; Henderson et al., 2016).

A Figura 11 destaca as competências consideradas em maior ênfase, quando se trata do perfil do profissional – gerente de projetos apto para o trabalho virtual.



**Figura 11 – Competências necessárias na mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto**

Fonte: Elaborado pela autora (a partir de estudos em: Beise et al., 2010; Blackburn et al., 2003; Forsberg et. Al, 2005; Henderson et al., 2016; Krumm et al., 2016; Medina & Medina, 2014; PMI, 2013; Purvanova, 2014; Schumacher, 2014; Turner et al., 2000; Verburg et al., 2013; Weimann et al., 2013)

\* \* \*

Estudar os conceitos sobre competências profissionais, competências para o gerenciamento de projetos e, em específico, as competências para o gerenciamento de projetos por equipes virtuais, é significativo nesta pesquisa, pois propicia alcançar entendimentos que viabilizam correlacionar esses elementos com aqueles apresentados nas seções 2.1 – Mobilidade do Trabalho e 2.2 – Gerenciamento de Projetos e possibilitar melhor compreensão sobre a mobilidade do trabalho, inserida no contexto do gerenciamento de projetos e competências inerentes.

Em síntese, a revisão bibliográfica apresentada no capítulo 2. – Referencial Teórico, procurou alcançar conhecimento aprofundado em conceitos sobre a mobilidade do trabalho, o gerenciamento de projetos e as competências dos gestores de projeto, para viabilizar o inter-relacionamento entre esses três temas e apoiar as diretrizes da pesquisa e a definição de suas proposições, apresentadas a seguir na seção 2.4.

## 2.4. PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

O referencial teórico elaborado nesta pesquisa centrou-se em publicações que tratam dos conceitos e elementos caracterizantes que têm relação com a mobilidade do trabalho, com o gerenciamento de projetos e com as competências dos gerentes de projeto, incluindo-se aspectos do trabalho que é realizado à distância, por equipes virtuais e que interagem principalmente por meio de tecnologias da informação móveis. Segundo Triviños (1987, pp. 103-104),

A teoria é um esquema geral de natureza conceitual. Os fenômenos aos quais ela se refere, tratando de explicar, compreender e dar significado às suas dimensões, podem escapar, em parte, ou totalmente, às suas afirmações. Isto quer dizer que o critério de verdade da teoria é sempre a realidade, o mundo dos fenômenos.

A teoria não é um modelo, uma luva, onde qualquer realidade deve adaptar-se a suas dimensões. Pelo contrário, é a realidade que aperfeiçoa frequentemente a teoria. Mas, às vezes, a invalida totalmente ou exige reformulações fundamentais.

Considerando esses preceitos, a proposta neste estudo foi usar os conceitos e elementos identificados pela teoria, para explorá-los empiricamente e estudar a mobilidade do trabalho inserida no contexto do gerenciamento de projetos e competências dos gerentes de projeto. Dessa maneira, foram possíveis: a identificação das características que emergem da mobilidade do trabalho, inserida no contexto do gerenciamento de projetos; a determinação de quais conhecimentos, habilidades e atitudes têm maior ênfase no contexto do trabalho móvel dos gerentes de projeto; e, por fim, o agrupamento dos elementos identificados, para apoiar empresas e profissionais – gerentes de projeto, na melhor administração e proveito da mobilidade do trabalho.

Para que os resultados fossem possíveis, fez-se necessário “traduzir a assertiva genérica do conceito [...] em variáveis e fenômenos observáveis” (Martins & Theóphilo, 2009, p. 35), para operacionalizá-los por meio das proposições da autora sobre a teoria, dando forma ao plano de coleta e de análise e direcionando a atenção da pesquisa para os objetivos geral e específicos estabelecidos (Yin, 2010).

A Figura 12 apresenta a base conceitual da pesquisa em três pilares, bem como mostra os principais autores e elementos relacionados.

<b>Pilares da Pesquisa</b> (elementos e autores de referência)		
<b>MOBILIDADE DO TRABALHO</b>	<b>GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b>	<b>COMPETÊNCIAS DO GPs</b>
<p><b>Natureza</b></p> <p>Distância Temporal, Geográfica e Contextual            Interação via Mídia Eletrônica            Dependência das TMIs            Preferências do Indivíduo; <i>Mobile Style</i></p> <p><b>Incentivos</b></p> <p>Atender necessidades organizacionais            Equilíbrio Vida Pessoal vs Profissional            Autonomia; Flexibilidade; Criatividade            Atrai Recursos Potenciais; Diversidade            Fatores Situacionais, Sociais e Culturais</p> <p><b>Desafios</b></p> <p>Contextos em Mutação; Adaptação            Sobrecarga de Informações; Sobreposição de Papéis            Intuição e Abstração; Conflitos de Decisão            Status 'on' vs Limites de Disponibilidade            Paradigma: Qualidade vs Controle Presença            Aspectos Culturais; Conflitos de Gerações            Saber usar a Tecnologia            Privacidade e Segurança da Informação            Compartilhar o Conhecimento            Manter uma Compreensão Coletiva.</p>	<p><b>Natureza</b></p> <p>Conexão com a estratégia organizacional            Complexidade; Incertezas; Dependência no parceiro            Contexto mutável; Informação dinâmica            Eventos singulares; Interdependência de tarefas            Interação com muitas pessoas, próximas e distantes            Amplia conhecimentos e rede de contatos            Tríade: Escopo, Tempo e Orçamento            Informação dependente de recursos tecnológicos</p> <p><b>Processos</b></p> <p>Atividades temporárias em cada projeto  <u>Métodos e atividades sistematizadas em:</u>            Iniciar; Planejar; Executar; Monitorar; e Encerrar  <u>Áreas de conhecimento em:</u> Escopo; Tempo; Custos;            Qualidade; RH; Comunicações; Riscos; Aquisições;            Integração; Partes Interessadas</p> <p><b>Atribuições</b></p> <p>Aplicar conhecimentos, habilidades e técnicas            Iniciar, Planejar, Executar, Monitorar e Encerrar            Integrar partes envolvidas (coesão / alinhamentos)            Tomar decisões; Gerenciar conflitos;            Construir a Confiança; Partilhar conhecimentos            Orientação para resultados</p>	<p><b>Conhecimentos</b></p> <p>Em negócios, processos e estratégias            Conhecer as tecnologias e seu melhor uso            Conhecer as práticas em gestão de projetos            Ter experiência prévia em gestão de projetos            Saber agir para atingir o resultado esperado</p> <p><b>Habilidades / Capacidades</b></p> <p>Potencial para mobilizar recursos necessários            Construção da confiança e relacionamento            Organização; Autogestão; Tomada de Decisão            Gestão de conflitos; Negociação; <i>Team work</i>            Sensibilidade Multicultural; Comunicação assertiva            Pensamento analítico / Senso crítico</p> <p><b>Atitudes</b></p> <p>Liderança; Proatividade; Comprometimento            Disciplina; Flexibilidade, Resiliência            Iniciativa para Cooperação e Colaboração            Atitude de buscar desenvolvimento contínuo</p> <p><b>Perfil</b></p> <p>Maturidade em suas atribuições profissionais            Familiaridade com dispositivos móveis            Inclinação para interações via mídia; independência            Autonomia; Orientação para resultados</p>
<p>Bessa e Tomlinson (2017); Kröll e Nüesch (2017); Schmitz et al. (2016); Sweet et al. (2016); Thompson et al. (2015); Timms et al. (2015); Reyt e Wiesenfeld (2015); Klein e Freitas (2014); Schumacher (2014); Junges e Gonçalves (2014); Marcolin et al. (2014); Allen et al. (2013); Blackburn et al. (2013); Weimann et al. (2013); Perlow (2012); Sorensen (2011); Vartiainen (2008); Saccol e Reinhard (2007); Lu et al. (2005); Weiser (1996)</p>	<p>Loufrani-Fedida e Missonier (2015); Markgraf (2015); Alkhurairi et al. (2014); Medina e Medina (2014); Park e Lee (2014); Schumacher (2014); Kerzner (2013); PMI (2013); Verburg et al. (2013); Weimann et al. (2013); Martinic et al. (2012); Rabechini Jr. e Sabino (2012); Sbragia et al. (2009); Vartiainen (2008); Frame (1995);</p>	<p>Kröll e Nüesch (2017); Henderson et al. (2016); Krumm et al. (2016); Loufrani-Fedida e Missonier (2015); Iorio e Taylor (2015); Schumacher (2014); Medina e Medina (2014); PMI (2013); Yan e Dooley (2013); Weimann et al. (2013); Verburg et al. (2013); Martinic et al. (2012); De Vos et al. (2011); Kosaroglu e Hunt (2009); Vartiainen (2008); Rabechini Jr. (2005); Bartram (2005); Kendra e Taplin (2004); Mills et al. (2002); Frame (1999)</p>

**Figura 12 – Pilares da pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora

São três pólos teóricos que de forma distinta explicam os pilares da pesquisa:

Quando se trata da **mobilidade do trabalho** emergem, por exemplo, os conceitos sobre o uso de tecnologias da informação móveis como premissa para a mobilidade, bem como a predisposição do indivíduo, a computação ubíqua, o acesso facilitado à informação e o rompimento dos limites de tempo e espaço nas comunicações e interações entre as pessoas. A necessidade de flexibilidade tanto da organização, quanto de seus profissionais, também faz sentido ao refletir sobre a mobilidade do trabalho. Do lado das organizações, por exemplo, a flexibilidade é necessária para adequar-se a uma nova estrutura organizacional, para conduzir uma considerável mudança de cultura e para disponibilizar e implementar tecnologias que viabilizarão o trabalho móvel e a gestão desse trabalho. Implantar a mobilidade do trabalho, pode ser também considerado como um ‘projeto’ da empresa, com todos os seus riscos, planejamentos necessários, premissas, escopo, orçamento, partes interessadas, entre outros. Para o indivíduo, a flexibilidade também apresenta-se como premissa, pois é necessária para a adaptação das rotinas de trabalho, de local físico em sua residência ou fora dela, do estilo ‘*mobile*’, na locomoção para outros *sites*, no uso das tecnologias necessárias, para saber impor limites sobre sua disponibilidade e, ainda, saber lidar com a sobrecarga de informação e com a sobreposição de papéis do trabalho e pessoais.

As influências sociais e preferências do indivíduo no estilo e nos canais de comunicação que adotam igualmente têm importante significado no tema da mobilidade e na opção e familiaridade com o uso de tecnologias móveis (Lu et al., 2005). Estudos de Riesman et al. (1950), por exemplo, já abordavam como as sociedades americanas se comportavam e como se comportariam no futuro. Para Riesman et al. (1950), a sociedade pré-industrial identifica-se por uma comunicação extensa, com muitas pessoas próximas e numa interação face a face, onde reconhecem mais a associação de gestos e de sinais para a compreensão da mensagem. Essa foi chamada por Hall (1976) de relação alto contexto. Na geração pós-industrial, por outro lado, muito mais orientada pela mídia, ocorre uma sensível redução da cultura de relação e de contato face a face entre as pessoas (Riesman et al., 1950), aspecto que foi chamado por Hall (1976) de relação baixo contexto. Ambientes organizacionais, por si só, já possuem uma diversidade de recursos humanos, cada qual com suas particularidades e influências sociais, culturais e pessoais. O contexto da mobilidade parece trazer amplitude a essa diversidade, uma vez que não há mais fronteiras temporais, geográficas, culturais ou mesmo organizacionais para a construção das equipes de trabalho.

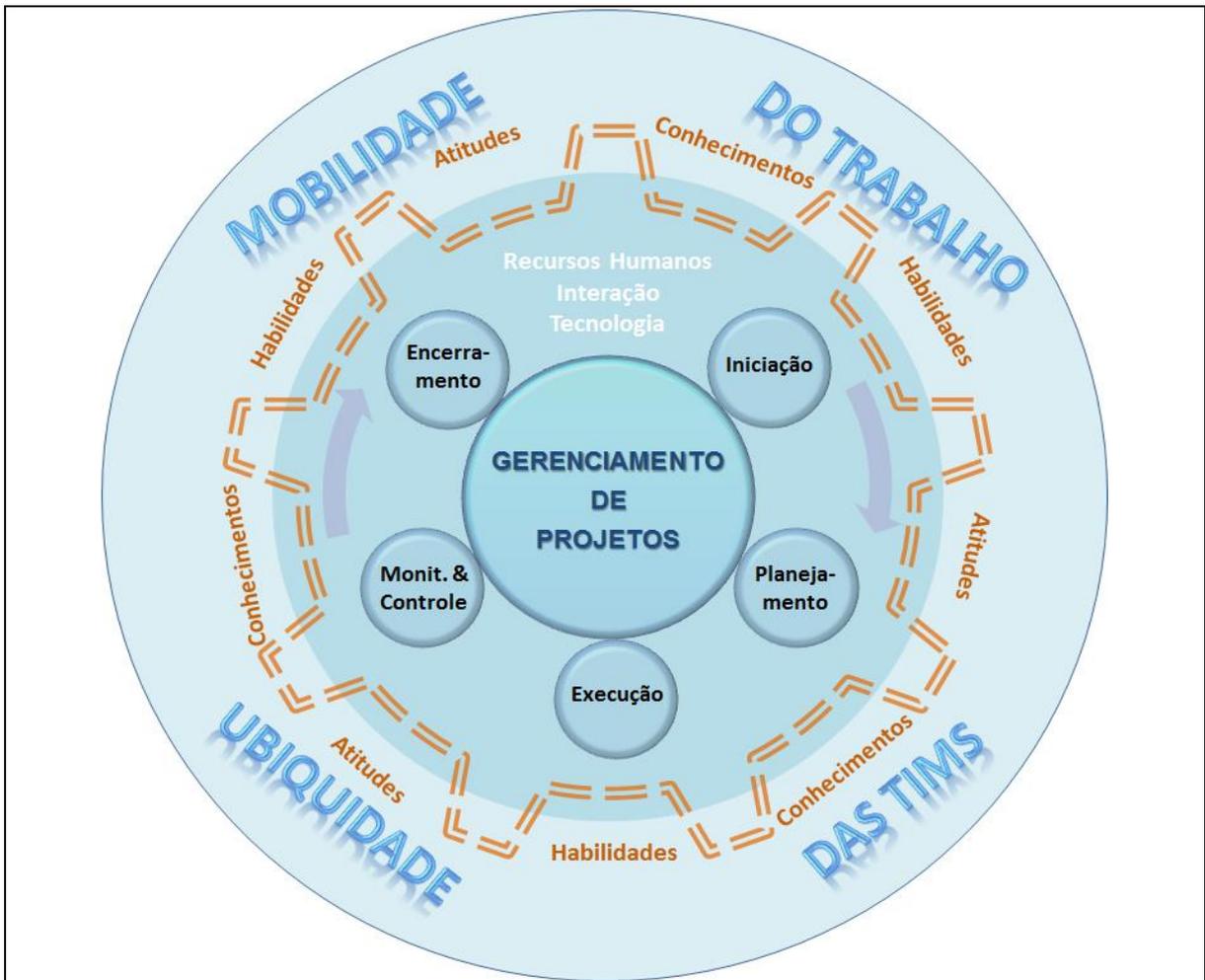
No **gerenciamento de projetos** e, partindo-se de PMI (2013), a atenção ao controle de atividades de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento do projeto, bem como, o foco nas áreas de conhecimento (escopo, prazo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições, integração e partes interessadas), têm relação com elementos como o conhecimento técnico do indivíduo, sua experiência em gestão de projetos e nos negócios da empresa, bem como em suas capacidades de organização, planejamento, relacionamento e controle dessas atividades múltiplas, intercaladas e síncronas.

Gerenciar projetos depende de envolvimento com muitas pessoas e flexibilidade, tanto para atender às particularidades dos projetos, como para lidar com a diversidade de estilos de interação, comunicação e relacionamento (Schumacher, 2014). Ora, na mobilidade do trabalho e na predisposição do indivíduo por determinados canais de comunicação, faz sentido explorar como isso têm sido caracterizado e influenciado no âmbito do gerenciamento de projetos.

Similarmente, no que tange às **competências para o gerenciamento de projetos**, manifestam-se elementos relacionados principalmente ao perfil do indivíduo, sua liderança, atitude adotada nos relacionamentos e em preferências por processos de interação com as pessoas, além de foco, empenho, pensamento sistêmico, saber lidar com conflitos, bem como criatividade, visão, trabalho em equipe, capacidade de planejamento, monitoramento e flexibilidade para o ambiente dinâmico e singular em que estão envolvidos os projetos.

Trabalhar com o gerenciamento de projetos, aliado ao contexto da mobilidade do trabalho, parece potencializar alguns dos elementos relacionados às competências dos gestores de projeto e faz refletir, por exemplo, sobre as novas formas de comunicação e de interação, além das influências disso para se trabalhar em equipe, uma vez que, nesse ambiente, há pessoas em diversas localidades, há diferenças culturais e diferentes predisposições e influências sociais. Além disso, faz pensar em como melhor gerenciar e controlar à distância todas as partes interessadas e atividades do projeto e sobre quais seriam os melhores meios para lidar e tratar os potenciais conflitos desse ambiente móvel / virtual.

Nessa perspectiva, para permitir a identificação de aspectos correlacionados e buscar atender aos objetivos geral e específicos estabelecidos na seção 1.1 deste trabalho, a Figura 13 buscou representar a dinâmica dos pilares do estudo e foi base para a elaboração das proposições da pesquisa.



**Figura 13 – Dinâmica dos Pilares do Estudo**  
 Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 13 busca ilustrar a problemática da pesquisa e o dinamismo que envolve seus elementos. O processo cíclico característico ao gerenciamento de projetos, suas atividades múltiplas, alta interação com pessoas, bem como a ubiquidade e o avanço contínuo no uso (e dependência) das tecnologias da informação móveis, são elementos que caracterizam a presença constante de desafios nesse ambiente. Na mobilidade do trabalho, parte dos elementos que definem competência profissional, ou seja, segundo Fleury e Fleury (2001) os conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, tornam-se ainda mais relevantes como, por exemplo, o aprendizado contínuo no uso de tecnologias cada vez mais inovadoras, comunicação eficaz, construção da confiança, experiência em gestão de projetos, bem como atitudes de liderança e colaboração, forte comprometimento, capacidade de gestão de conflitos, dentre outros (Blackburn et al., 2003; Beise et al., 2010; Purvanova, 2014; Schumacher, 2014).

Dessa maneira, considerando o intuito de investigar como a mobilidade do trabalho tem influenciado o gerenciamento de projetos e as competências requeridas aos gerentes de projeto e, baseando-se na base conceitual apresentada, as seguintes proposições foram delimitadas de forma a inter-relacionar os pilares da pesquisa, conforme seguem:

**P1** – A mobilidade do trabalho, no contexto do gerenciamento de projetos, traz ênfase em determinadas competências profissionais requeridas aos gerentes de projeto. Dentre elas estão, principalmente: o comprometimento, a comunicação, saber usar as tecnologias, construção da confiança, a disciplina e a sensibilidade multicultural.

**Autores:** Yan e Dooley (2013); Weimann et al. (2013); Verburg et al. (2013); Schumacher (2014); Medina e Medina (2014); Iorio e Taylor (2015); Loufrani-Fedida e Missonier (2015); Henderson et al. (2016).

**P2** – Na mobilidade do trabalho, a qualidade das entregas dos gerentes de projeto tem maior importância do que o controle de presença física sobre esses profissionais.

**Autores:** Maznevski e Chudoba (2000); Hinds e Weisband (2003); Jarvenpaa e Lang (2005); Rad e Levin (2006); Martinic et al. (2012); Verburg et al. (2013); Henderson et al. (2016).

**P3** – Na mobilidade do trabalho, os membros das equipes de projetos dependem de informação atualizada constantemente, ou seja, em menor periodicidade.

**Autores:** Kakihara e Sorensen (2001); Casey e Richardson (2006); PMI (2013); Yan & Dooley (2013); Schumacher (2014); Iorio & Taylor (2015); Krumm et al. (2016).

**P4** – A mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto é satisfatória quando estão disponíveis ferramentas adequadas de colaboração e comunicação, treinamentos e divulgação de melhores práticas em projetos.

**Autores:** Blackburn et al. (2003); Kendra e Taplin (2004); Vartiainen (2008); Beise et al. (2010); Martinic et al. (2012); Weimann et al. (2013); PMI (2013); Schumacher (2014); Alkhuraiji et al. (2014); Krumm et al. (2016).

**P5** – A mobilidade do trabalho será favorável se o gerente de projetos possuir maturidade profissional e experiência prévia em gerenciamento de projetos.

**Autores:** Turner et al. (2000); Kerzner (2013); Weimann et al. (2013); PMI (2013); Medina e Medina (2014); Schumacher (2014); Iorio e Taylor (2015).

**P6** – As práticas estabelecidas para o gerenciamento de projetos, contribuem para que a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto seja bem sucedida.

**Autores:** Vartiainen (2008); Martinic et al. (2012); PMI (2013); Verburg et al. (2013); Weimann et al. (2013); Yan e Dooley (2013); Krumm et al. (2016); Schumacher (2014).

\* \* \*

No capítulo seguinte, apresentam-se o método e as técnicas estabelecidos para o estudo, seu delineamento e procedimentos de coleta e análise, bem como as limitações metodológicas da pesquisa.

### 3. MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

A busca pelo conhecimento depende de esforços humanos no sentido de inferir sobre a realidade de objetos e fenômenos por meio de observação e reflexão. Esses esforços dependem, por sua vez, de delineamentos e de estruturas que definem e facilitam os passos a serem seguidos. Trata-se do método científico, que é “um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (Lakatos & Marconi, 1992, p. 40). Para Martins e Theóphilo (2009), pesquisar não é apenas procurar pela verdade, é encontrar respostas para questões e hipóteses, usando métodos científicos. Esse caminho estruturado é o que facilita as interações com o mundo, gera previsões mais confiáveis e legitimam os achados do pesquisador.

Este capítulo apresenta as decisões metodológicas adotadas para o estudo nas seguintes subseções: delineamento da pesquisa; procedimentos de coleta de dados; e procedimentos de análise de dados.

#### 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme descrito no capítulo introdutório, o intuito deste estudo foi investigar e compreender como a mobilidade do trabalho tem influenciado o gerenciamento de projetos e as competências requeridas aos gerentes de projeto e, para tanto, buscou identificar e interpretar as subjetividades do mundo social e da natureza fundamental criada pelos indivíduos inseridos no fenômeno pesquisado (Burrell & Morgan, 1979). Para Miles e Huberman (1994), entender as ações humanas permite melhor avaliação dos fenômenos, ao observar suas práticas e elementos vistos como símbolos, em camadas de significado.

Fenômenos do campo das ciências sociais aplicadas são considerados de difícil mensuração, enfrentam alta complexidade de avaliação e baseiam-se, invariavelmente, em pesquisas qualitativas para entender aspectos que não podem ser quantificados, fazendo isso ao observar a realidade dos fatos, suas relações, valores e atitudes dos envolvidos (Denzin & Lincoln, 2006; Martins & Theóphilo, 2009; Creswell, 2014). Por sua vez, pesquisas quantitativas podem ser úteis ao contribuir com elementos estatísticos e medidas de tendência, que viabilizam identificar as regras da lógica e atributos mensuráveis da experiência humana (Martins & Theóphilo, 2009; Creswell, 2014).

O uso de métodos mistos é considerado novo, mas verifica-se sua crescente aplicação como metodologia de pesquisa (Greene, Kreider Mayer, 2005; Creswell & Plano-Clark, 2011). Foi estabelecido como um ‘terceiro movimento metodológico’ por Tashakkori e Teddlie (2010) e inclui a adoção combinada de dois ou mais métodos sendo, pelo menos, um qualitativo e um quantitativo. Nessa abordagem, a coleta de dados pode ser simultânea ou sequencial e o pesquisador pode definir diferentes prioridades às evidências encontradas, combinando os métodos para buscar amplitude e profundidade de compreensão e corroboração dos achados (Johnson, Onwuegbuzie e Turner, 2007).

Esta foi uma pesquisa de natureza básica, que buscou gerar novos conhecimentos por meio de estudos já consolidados (Gerhardt & Silveira, 2009), subsidiar insumos para a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos (Oliveira, 2001) e indicar caminhos possíveis para que organizações e indivíduos possam melhor gerenciar a mobilidade do trabalho e amadurecer competências para o gerenciamento de projetos nesse contexto. Baseia-se em métodos mistos, primeiramente em abordagem qualitativa, para entender determinados contextos sociais, explicar comportamentos e compreender o problema em profundidade (Denzin & Lincoln, 2006; Creswell & Plano-Clark, 2011; Creswell, 2014) e, em seguida, tem abordagem técnica quantitativa com propósito descritivo, pois busca detalhar o fenômeno a partir da opinião de um grupo de interesse, não por uma hipótese causal, mas sim evidenciando e descrevendo seus aspectos, medidas de tendência e distribuições das percepções sobre os fatos (Pinsonneault & Kraemer, 1993).

Segue, portanto, um *design* descritivo de pesquisa, onde a ótica qualitativa foi predecessora e permitiu insumos para a construção e aprimoramento da segunda fase – quantitativa (Creswell & Plano-Clark, 2011). Considera-se que o método qualitativo é prioritário neste estudo, pois a partir dele a pesquisadora incorporou elementos para a etapa quantitativa, buscando melhorar os resultados iniciais e viabilizar a conexão da análise dos dados identificados nesses dois diferentes métodos, para auxiliar na interpretação, descrição e triangulação dos resultados.

Com base nesse delineamento, os procedimentos técnicos de coleta e análise de dados do estudo são esclarecidos nas seções seguintes (3.2 e 3.3).

### 3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Múltiplas fontes de evidências são necessárias para melhor subsidiar a análise de resultados em pesquisas prioritariamente qualitativas (Yin, 2010). Neste estudo, a revisão bibliográfica foi constante, no intuito de permitir embasamento teórico ao construto, análise mais abrangente e variedade de fenômenos (Marconi & Lakatos, 2010), buscando alcançar o conhecimento aprofundado em conceitos sobre a mobilidade do trabalho, o gerenciamento de projetos e competências profissionais para o gerenciamento de projetos à distância, mediado pelo uso da tecnologia. A partir dessas premissas e, pautado em métodos mistos, os seguintes procedimentos técnicos de coleta foram conduzidos:

- a) entrevistas em profundidade com especialistas – para interpretar e compreender as situações, partindo-se do ponto de vista de peritos no assunto (Goldman, 1962; Patton, 1999). Desse modo, a pesquisadora buscou entender as características do fenômeno em estudo sob a perspectiva dos oito especialistas entrevistados, observando como eles o compreendem e o explicam; e
- b) levantamento em questionário com gerentes de projeto, que garantiu obter informações diretamente com o grupo de interesse (Pinsonneault & Kraemer, 1993) – em uma amostra de cento e quatorze (114) profissionais, responsáveis pelo gerenciamento de projetos em diferentes empresas brasileiras.

Ressalta-se que, durante a etapa de coleta, nos procedimentos usados como técnica, a mobilidade do trabalho foi considerada tema central, ou seja, foi usada na maior parte do tempo para a composição das chaves de pesquisa na revisão bibliográfica, bem como esteve inserida nas questões do protocolo de entrevistas e do levantamento em questionário.

O intuito foi construir uma sequência específica para esses procedimentos e também permitir sobreposições entre eles. A Figura 14 mostra o desenho – etapas da pesquisa – e a lógica de encadeamento dos procedimentos de coleta e de análise.

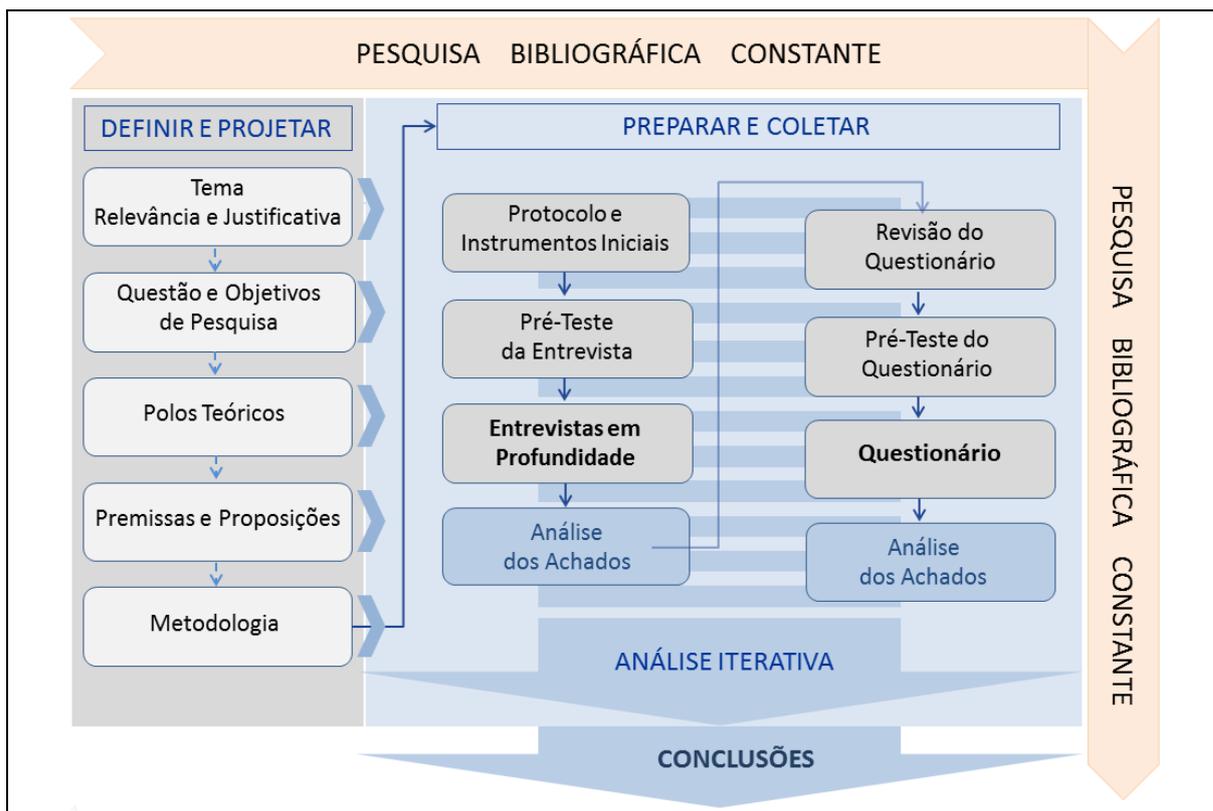


Figura 14 – Desenho – etapas da pesquisa  
 Fonte: Elaborado pela autora

A **pesquisa bibliográfica**, por exemplo, teve início prévio à elaboração escrita desta Tese e permitiu melhor alicerçar os pilares do estudo a partir de uma revisão aprofundada da literatura. Essa técnica de coleta foi intensa e ativa em todas as etapas da pesquisa, apoiando inclusive as considerações finais da autora. As **entrevistas em profundidade** com especialistas, por sua vez, consideraram em seu protocolo e em suas questões, os conceitos levantados na pesquisa bibliográfica, para que fosse possível explorá-los também por meio da perspectiva dos entrevistados. Na sequência, a continuidade da coleta se deu por meio de **levantamento em questionário** com gerentes de projeto, num instrumento desenvolvido com base nos conceitos levantados na pesquisa bibliográfica, que foi refinado com os *insights* e opiniões extraídos por meio das entrevistas em profundidade.

As justificativas para a adoção dos procedimentos de coleta aqui sugeridos, bem como o detalhamento de como foram conduzidos, encontram-se declarados nas subseções seguintes.

### 3.2.1. Aprofundamento teórico sobre o tema – a pesquisa bibliográfica

Em trabalhos científicos, a pesquisa bibliográfica é a fonte necessária para a construção do referencial teórico, definição dos pilares que sustentam a pesquisa, desenvolvimento das proposições, bem como para a definição do método a ser utilizado

(Marconi & Lakatos, 2010). Tem por finalidade a aquisição de conhecimento do arcabouço teórico científico a respeito de determinado assunto ou fenômeno (Oliveira, 2001) e, constituir-se, portanto, de pesquisa em material já publicado, principalmente em artigos científicos, periódicos, livros, revistas, dissertações e teses, bem como em jornais e mídia eletrônica.

Neste estudo, a pesquisa bibliográfica concentrou-se em ampliar conhecimentos a respeito da mobilidade do trabalho, gerenciamento de projetos e competências para o gerenciamento de projetos. Nessa etapa o objetivo foi viabilizar o conhecimento aprofundado sobre o tema, bem como identificar possíveis lacunas a respeito do fenômeno que envolve a relação entre eles (Oliveira, 2001). Para tanto, realizou-se o levantamento da literatura, em especial nas bases de dados de produção científica Scopus, Portal Capes e *Web Of Science*, bem como no *Google Scholar*, por meio da ferramenta *Publish or Perish*. A pesquisa nessas bases de dados foi sistematizada por *queries* relacionadas ao tema do estudo, usando perguntas delimitadas por palavras chave que melhor representam os pilares da pesquisa. Os resultados dessas *queries* foram filtrados, considerando-se a relevância, ano e aderência das publicações, fator de impacto dos periódicos e número de citações.

Para Marconi e Lakatos (2010), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é permitir ao pesquisador o conhecimento de uma variedade de fenômenos, maior do que ele poderia investigar pessoalmente. Além disso, e corroborando opinião de Yin (2010), a pesquisa bibliográfica garante base para a triangulação de dados na etapa de análise.

### **3.2.2. Perspectivas e experiências de especialistas – entrevistas em profundidade**

De acordo com Boyce e Neale (2006), entrevistas em profundidade são usadas em pesquisas qualitativas quando são necessárias informações detalhadas sobre um fenômeno social e sobre os pensamentos e comportamentos adotados pelas pessoas nele inseridas. São entrevistas individuais, executadas com um pequeno grupo de especialistas no tema do estudo, para explorar em profundidade quais são as suas perspectivas e coletar as experiências e expectativas relacionadas. Elas principalmente buscam responder questões que viabilizarão ter o contexto geral e amplo do fenômeno, numa imagem mais completa dos porquês e do como ele acontece (Goldman, 1962).

Neste estudo, as entrevistas em profundidade foram conduzidas seguindo um protocolo norteador, composto de questões elaboradas a partir da base conceitual e centradas em responder a questão de pesquisa, atingir os objetivos geral e específicos e em investigar em profundidade as proposições da tese. Assim, o protocolo foi usado como um roteiro

predefinido, com objetivo principal de direcionar as questões, no sentido de investigar em detalhes a percepção dos entrevistados sobre o papel da mobilidade do trabalho no âmbito do gerenciamento de projetos e competências inerentes. Como um pré-teste, dois gestores líderes de equipes projeto foram selecionados por conveniência da autora, foram entrevistados e os dados obtidos nessa etapa auxiliaram a pesquisadora a refinar o roteiro, organizar uma lógica de base para as questões e a simular previamente a condução e o tempo médio necessário para as entrevistas. O Apêndice A apresenta o protocolo inicial usado no pré-teste, o qual foi em seguida aprimorado para chegar em seu modelo definitivo (Apêndice B).

Seguiu-se então com o protocolo definitivo nas oito sessões de entrevistas seguintes, as quais ocorreram entre os meses de maio e agosto do ano de 2016, tiveram tempo médio de uma hora de duração cada uma e foram todas realizadas de forma remota, utilizando-se da tecnologia *Skype*, compartilhando imagem e som entre entrevistador e entrevistado. Durante as sessões, foram usadas questões abertas e de âmbito geral para instigar o participante a revelar suas percepções, sentimentos, crenças e atitudes (Goldman, 1962), motivando-o a falar livremente sobre o tema e em cada aspecto de investigação previsto no protocolo, além de permitir elucidaciones por parte do pesquisador e também por parte do pesquisado (Yin, 2010).

Vale ressaltar que, também em pesquisas científicas, o avanço das tecnologias tem aumentado gradualmente o uso de videoconferências como meio de coleta de dados, em programas de comunicação como o *Skype*, por exemplo (Sullivan, 2013). Tal possibilidade viabiliza entrevistas à distância, de forma síncrona e permite incluir indivíduos geograficamente dispersos ou desejosos por essa conveniência, algo que muitas vezes torna-se primordial, pois pode aumentar o grupo de possíveis participantes (Sullivan, 2013).

Sabe-se que as preocupações éticas ao usar entrevistas *online* têm sido consideradas semelhantes às que se referem às entrevistas presenciais, pois, de mesmo modo, o pesquisador precisará obter o consentimento formal, em linha, *e-mail* ou formulários publicados, esclarecendo aos participantes sobre as gravações de áudio e / ou vídeo e sobre o roteiro de entrevistas a ser acordado previamente (Janghorban, Roudsari, & Taghipour, 2014). Nesse sentido, defende-se que a coleta de dados em videoconferências, especialmente no lugar de entrevistas presenciais, tem benefícios que normalmente superam os possíveis inconvenientes técnicos (Sullivan, 2013; Janghorban, Roudsari, & Taghipour, 2014). Além disso, programas de comunicação como o *Skype* oferecem uma alternativa técnica suplementar aos pesquisadores, pode reduzir o custo com entrevistas presenciais e permitir um meio de coleta que pode ser mais rápido e de fácil registro dos dados (Bertrand & Bourdeau, 2010).

Além das atividades prévias às entrevistas, o protocolo considerou uma subdivisão do roteiro em cinco tópicos, são eles: 1) perfil do participante – para levantar as características do respondente como, por exemplo, tempo de experiência em projetos, idade, características dos projetos, dentre outros; 2) mobilidade do trabalho – para investigar a opinião do entrevistado sobre como ocorre a mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos, suas regras, condições de sucesso etc; 3) gerenciamento de projetos – para obter uma visão detalhada de como tem sido a dinâmica e os impactos do gerenciamento de projetos considerando a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto; 4) competências dos gerentes de projeto – para identificar as competências de maior ênfase e as mais citadas como requeridas aos profissionais que optam pela mobilidade do trabalho; e 5) tecnologias da informação móveis – para levantar as perspectivas sobre o uso de ferramentas tecnológicas, nas interações à distância em atividades para o gerenciamento de projetos.

A Figura 15 apresenta a síntese do protocolo usado nas entrevistas, o qual está apresentado por completo no Apêndice B deste documento.

<b>Protocolo de coleta das entrevistas em profundidade (síntese do roteiro)</b>	
<b>Atividades Prévias à Coleta</b>	Pesquisa Bibliográfica
	Definição das proposições e questões norteadoras
	Plano de agendamento e de realização dos procedimentos
	- Registro do Termo de Consentimento
	- Obtenção de autorização para coleta
<b>Aspectos para Investigação (durante as entrevistas)</b>	<u>Perfil do Participante</u> (Tempo de experiência em Projetos; Idade; Características da Empresa e dos Projetos; Tamanho da Equipe etc).
	<u>Mobilidade do Trabalho</u> (Sobre a Mobilidade do Trabalho no contexto do gerenciamento de projetos: abrangência, regras, funções mais apropriadas, resultados, condições de sucesso para a mobilidade, limitações/impedimentos, benefícios, desafios, perspectivas do indivíduo e da organização, entre outros).
	<u>Gerenciamento de Projetos</u> (Sobre os processos de Gerenciamento de Projetos, a dinâmica na prática, a comunicação e a tomada de decisões, bem como sobre a interação e relação estabelecida com os envolvidos – como acontece e quais resultados são percebidos, considerando o contexto da mobilidade do trabalho).
	<u>Competências dos Gerentes de Projeto</u> (Sobre as principais competências do Gerente de Projetos no contexto da Mobilidade do Trabalho – que competências são primordiais? Diferenças ou maior ênfase – no contexto móvel – quando comparadas à interação face a face? Habilidades imprescindíveis etc).
	<u>Tecnologias da Informação Móveis</u> (Sobre os recursos computacionais necessários para a Mobilidade do Trabalho no contexto do Gerenciamento de Projetos – que tecnologias são usadas, porque e como são usadas, quais são seus benefícios, limitações, malefícios, dificuldades, necessidades futuras etc).

**Figura 15 – Protocolo das entrevistas com especialistas (síntese)**

Fonte: Elaborado pela autora (a partir dos *insights* extraídos do capítulo 2. – Referencial Teórico)

Foram oito participantes entrevistados, escolhidos como especialistas principalmente por seu tempo experiência e trajetória profissional fortemente relacionada aos temas da pesquisa, esclarecidas aqui como: a) um gestor sênior de equipes responsáveis pelo gerenciamento de projetos em uma empresa do setor da indústria de inovação e tecnologia para setores de geração de energia e eficiência operacional de edifícios; b) um gestor sênior da área de tecnologia de informação numa instituição bancária internacional com sede no Brasil; c) uma gestora de projetos sênior, líder da equipe de PMO (*Project Management Office*) de um banco brasileiro que está entre os três maiores em número de ativos; d) um gestor sênior de equipes de projetos em uma empresa internacional de soluções em tecnologia da informação; e) um gestor de projetos sênior – líder de equipes de projetos em uma organização de soluções em negócios e importante parceira Microsoft no Brasil; f) um gestor de projetos sênior em uma organização de soluções em *softwares*, responsável pela revisão de processos e implantação de projetos para grandes empresas brasileiras; g) uma especialista em projetos para implantação e sustentação de modelos de trabalho flexíveis – *home office* no Brasil; e h) uma gestora de projetos sênior, responsável pela implantação de projetos em uma empresa *startup* no setor de cartões de crédito.

A Figura 16 apresenta detalhes sobre o perfil dos participantes nas entrevistas, tempo de experiência, idade e síntese do papel profissional de cada especialista, bem como atribui a cada um deles uma identificação em pseudônimo, visando garantir questões éticas de anonimato e privacidade aos participantes.

Participantes das entrevistas em profundidade		Identificação
Especialistas Selecionados	Um gestor sênior de equipes responsáveis pela gestão de projetos em uma empresa do setor da indústria de inovação e tecnologias para geração de energia e eficiência operacional de edifícios. <u>Idade</u> : 52 anos; <u>Experiência</u> : mais de 30 anos em projetos, incluindo-se as áreas de telecomunicações e de tecnologia da informação.	<i>Energy</i>
	Um gestor sênior de equipes de projetos, responsável pela área de tecnologia da informação de uma instituição bancária internacional com sede no Brasil. <u>Idade</u> : 55 anos; <u>Experiência</u> : mais de 30 anos em projetos.	<i>Global Bank</i>
	Uma gestora de projetos sênior, líder da equipe de PMO de um banco brasileiro que está entre os três maiores em número de ativos. <u>Idade</u> : 54 anos; <u>Experiência</u> : mais de 30 anos em projetos.	<i>Local Bank</i>
	Um arquiteto de <i>software</i> , especialista em implantação de projetos e soluções de tecnologias da informação, alocado na sede brasileira da Microsoft e corresponsável, por exemplo, pelo projeto de construção do site oficial das Olimpíadas e Paraolimpíadas Rio 2016. <u>Idade</u> : 34 anos; <u>Experiência</u> : mais de 16 anos em projetos.	<i>Architect</i>

**Figura 16– Participantes das entrevistas em profundidade**

Fonte: Elaborado pela autora

Participantes das entrevistas em profundidade		Identificação
Especialistas Selecionados	Um gestor de projetos sênior em uma empresa de tecnologia de negócios, com soluções para produtividade em nuvem, análise de dados e gerenciamento de relações com clientes – CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> ). Empresa parceira de competências Microsoft <i>Gold</i> e que atende, por exemplo, uma das maiores empresas de telecomunicações brasileiras. Idade: 43 anos; Experiência: mais de 18 anos em projetos.	<i>Business</i>
	Um gestor de projetos sênior em uma organização de soluções em <i>softwares</i> , responsável pela revisão de processos e implantação de projetos para grandes empresas, como por exemplo, Google, Ibope, Brasken, dentre outras. Idade: 33 anos; Experiência: mais de 10 anos em projetos.	<i>Software</i>
	Uma gestora de projetos sênior, responsável pela implantação de projetos em uma empresa <i>startup</i> no setor de cartões de crédito. Idade: 32 anos; Experiência: mais de 10 anos em projetos.	<i>Startup</i>
	Uma bacharel em Direito e pós-graduada em Gestão de Pessoas, sócia fundadora da Brasil Labore, empresa de consultoria responsável pelo desenvolvimento de projetos para implantação e sustentação de modelos de trabalho flexíveis – <i>home office</i> no Brasil. Idade: 51 anos; Experiência: mais de 08 anos em implantação de modelos de trabalho flexível.	<i>Labore</i>

**Figura 16– Participantes das entrevistas em profundidade** (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Após concluir a oitava entrevista e ter um volume de dados em aproximadamente oito horas de gravação em áudio e em 109 páginas de texto transcrito na íntegra, as análises preliminares da autora mostraram a manutenção de convergência entre as opiniões para os principais temas abordados e, a partir desse momento, julgou-se obter conteúdo suficiente para poder encerrar as entrevistas, prosseguir com análises mais aprofundadas e executar a fase quantitativa da pesquisa, como descrita a seguir.

### 3.2.3. Perspectivas do público de interesse – questionário com gerentes de projeto

Nas perspectivas de Pinsonneault e Kraemer (1993), Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000) e Martins e Theóphilo (2009), um levantamento com questionário possibilita coletar informações diretamente com um grupo de interesse, podendo também ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois viabiliza identificar com base em números, que atitudes, opiniões e tendências estão manifestos em uma determinada população.

Utilizando-se da base teórica e conceitual deste estudo, dos *insights* gerados a partir da coleta por meio das entrevistas e de um pré-teste com cinco respondentes, simulando a coleta com o questionário preliminar apresentado na banca para aprovação do projeto inicial desta tese, a autora revisitou as questões elaboradas e realizou um refinamento dos tópicos e elementos do questionário como, por exemplo, fez um ajuste descritivo para inverter questões

que estavam com valor contrário no tópico mobilidade do trabalho, bem como sintetizou elementos relacionados a competências em gestão de projetos nas áreas de conhecimento propostas por PMI (2013). Esta revisão permitiu melhor interpretação e assertividade das questões, bem como reduziu o tempo previsto para responder aos itens.

Indivíduos com perfil profissional específico em gerenciamento de projetos e presentes na rede de contatos da pesquisadora foram convidados a responder o questionário e assim contribuir com sua experiência no estudo. Nessa opção, a técnica de amostragem é a não-probabilística intencional e por conveniência. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a amostra intencional é a técnica que permite a seleção de um subgrupo com características conhecidas, disponíveis e que podem ser consideradas representativas de toda a população. Já as amostras por conveniência “podem ser facilmente justificadas em um estágio exploratório da pesquisa, como uma base para geração de hipóteses e *insights*” (Churchill & Iacobucci, 1998; Kinnear & Taylor, 1979, citados em Marotti et al., 2008). Mais de 500 convites para participação de gerentes de projetos foram encaminhados por meio de um *link* de questionário *online* do *Google Forms*, num período ativo entre os meses de setembro do ano de 2016 e janeiro do ano de 2017, sendo que cento e quarenta e dois (142) questionários completos foram recebidos e, após análise de retorno e de conteúdo das informações fornecidas, cento e quatorze (114) deles foram considerados válidos. Os resultados originais desse levantamento foram baixados em planilha e estão de posse da autora.

O objetivo do levantamento em questionário foi verificar a percepção de gestores de projeto sobre os três pilares da pesquisa: a mobilidade do trabalho; o gerenciamento de projetos; e competências do gerente de projetos. Dessa forma, buscou garantir maior abrangência de dados coletados ao investigar mais amplamente os pontos levantados por meio da revisão da literatura e dos aspectos declarados pelos especialistas, durante as entrevistas em profundidade. O questionário foi composto por três partes, sendo:

- 1) a primeira sobre a mobilidade do trabalho, com frases afirmativas que representam aspectos relacionados à mobilidade dos profissionais responsáveis por atividades e processos de gerenciamento de projetos. Como instrução foi solicitado ao participante que refletisse e considerasse a sua própria opinião acerca de como ocorre, em sua empresa ou projeto, cada uma das afirmativas, selecionando para isso a melhor opção

numa escala Likert<sup>2</sup> entre um e cinco, onde: 1=Nunca; 2=Raramente; 3=De tempos em tempos; 4=Frequentemente; e 5=Sempre. O intuito foi verificar com que grau os respondentes percebem que elas ocorrem no ambiente ou projetos em que trabalham;

2) a segunda concentrou-se nas competências dos gerentes de projeto, para investigar quais conhecimentos, habilidades e atitudes são caracterizados como necessários aos gestores de projeto que optam pela mobilidade do trabalho. O participante foi instruído a usar sua própria opinião e experiência, para responder qual o grau de importância (valor) ele atribuiu para cada uma das competências listadas. Uma escala Likert entre um e cinco pontos foi disponibilizada, onde: 1=Competência com baixíssimo valor agregado; 2=Competência tem pouco valor; 3=Competência tem valor razoável; 4=Competência tem muito valor; e 5=Competência é indispensável (altíssimo valor);

3) e a última parte abordou aspectos sobre o perfil do participante, para que fosse possível identificar, por exemplo, o ramo de atividade da empresa para qual ele trabalha, caracterização dos projetos, cargo, idade, graduação, certificação, entre outros dados para melhor tabulação das informações com base também nas características dos indivíduos participantes.

Desse modo, o levantamento em questionário buscou complementar a coleta com dados numéricos e possibilitar a verificação, por exemplo: do nível de adoção e abrangência da mobilidade do trabalho dos participantes; do uso de tecnologias da informação móveis; das competências de maior ênfase, percebidas como necessárias para atuação no contexto da mobilidade do trabalho por gerentes de projeto, dentre outros aspectos relacionados. O Apêndice D apresenta o questionário usado nessa etapa de coleta.

### 3.3. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos para análise de dados possibilitam ao pesquisador revisar ou afirmar suas proposições e hipóteses, verificar empiricamente se as informações coletadas correspondem aos resultados esperados, elaborar conclusões e viabilizar a construção de novas hipóteses para estudos futuros, ampliando o conhecimento (Gerhardt & Silveira, 2009). Como descrito na seção 3.1 – Delineamento da Pesquisa, este estudo teve abordagem

---

<sup>2</sup> Escala criada pelo psicólogo norte-americano Rensis Likert (1932), com formato típico classificado de 1 a 5 sendo: 1 não concorda totalmente; 2 não concorda; 3 não concorda nem discorda, é indiferente; 4 concorda; e 5 concorda totalmente.

qualitativa e, nesse aspecto gerou um grande volume de dados e subjetividades para serem analisados e interpretados. Na opinião de Miles e Huberman (1994), a adequada delimitação da base conceitual e da questão de pesquisa, são duas premissas essenciais para ajudar a reduzir os riscos do excesso de informação em estudos qualitativos. Segundo esses autores, sem essa adequada delimitação, certamente haverá dificuldades na organização dos resultados, não só para nomeá-los e classificá-los, mas também para entender os seus relacionamentos, modelos e recorrências, bem como os porquês do fenômeno.

Conforme descrito na seção 1.1 – Problemática do Estudo, este trabalho buscou responder como a mobilidade do trabalho tem influenciado o gerenciamento de projetos e as competências requeridas aos gerentes de projeto, bem como investigar empiricamente as proposições descritas na seção 2.4 – Proposições da Pesquisa.

Para atender a esses propósitos, esta pesquisa teve uma abordagem iterativa de análise dos dados, que foi iniciada conjuntamente à fase de coleta. Uma hierarquia analítica de etapas foi seguida pela pesquisadora, usando as perspectivas de análise sugeridas por Miles e Huberman (1994) e Ritchie, Spencer e O'Connor (2003). Essas etapas incluíram: organizar os dados; refletir sobre eles; reduzir e codificar em unidades menores de significado ou caracterização; interpretar os achados; e, por fim descrever e explicar os dados (e o fenômeno) por meio da triangulação de evidências e da técnica de combinação de padrão. De acordo com Yin (2010), a combinação de padrão permite comparar um padrão baseado empiricamente, com um padrão previsto pela literatura e é, normalmente, complementada pela verificação cruzada dos dados, buscando medidas de convergência, abrangência e reflexividade para responder o que, em suma, emerge dos dados. Ainda segundo Yin (2010), são as coincidências encontradas naquilo que se repete em mais de uma fonte de evidência ou em outros casos que, comparadas à teoria, fortalecem a validade do estudo.

Os procedimentos de análise adotados para esta pesquisa também podem ser justificados por meio de estudos de Martins e Theóphilo (2009, p. 140), os quais afirmam que “na construção de uma pesquisa qualitativa, coleta e análise ocorrem simultaneamente”; pois à medida que os dados surgem já se faz necessário organizá-los em partes e analisar seus relacionamentos, tendências e padrões relevantes. Para esses autores, se isso não for feito corre-se alto risco “de terminar a etapa de coleta com um amontoado de informações difusas e irrelevantes”. Segundo Miles e Huberman (1994), a condução da coleta e da análise de dados, conjuntamente e desde o início na pesquisa qualitativa, ajuda o pesquisador a: a) percorrer o

ciclo entre pensar nos dados e gerar estratégias para coleta de novos dados, às vezes até de melhor qualidade, confiabilidade e atualidade; b) organizar os dados, para análises posteriores e mais aprofundadas; e c) ajustar pontos falhos, também durante a coleta, pois a análise conjunta contribui para maior eficácia da pesquisa de campo.

Para exemplificar a hierarquia analítica usada neste estudo, é relevante descrever também a perspectiva de Ritchie et al. (2003, p. 213) que propõe uma fase de análise em etapas por um ‘andaime conceitual’ em “uma série de plataformas de visualização, cada uma das quais envolvendo uma tarefa analítica diferente e permitindo ao pesquisador obter uma visão geral”, que dá sentido aos dados. A proposta de Ritchie et al. (2003) é um modelo abstrato para representar um processo iterativo, onde o pesquisador inicia a análise a partir da base (já na origem dos dados) e move-se em etapas tanto ascendentes e laterais, como também descendentes – retornando algumas vezes à base. Nessas etapas, o pesquisador conduz tarefas de: a) gerenciamento dos dados para identificar e gerar temas ou conceitos iniciais e efetuar o registro dos dados; atribuir significado e os classificar por meio de rótulos; b) gerar contas descritivas, para identificar dimensões chave e tipologias, bem como para refinar e traçar a gama e a diversidade dessas unidades; e c) determinar contas explicativas, onde se espera – ‘no topo do andaime’ – obter a visão geral e as condições para explicar por que os padrões e os resultados ocorrem. É um processo similar ao apresentado por Miles e Huberman (1994), que o descreve como ‘subir um degrau na escada da abstração’.

Para viabilizar uma melhor análise reflexiva neste trabalho, os dados coletados nas diversas fontes foram registrados e transcritos na íntegra e, por meio da análise de conteúdo, foram sumarizados e segmentados em unidades menores de significação, com o mínimo de texto necessário à compreensão do significado por parte da pesquisadora. Segundo Bardin (2011), a pesquisa com enfoque qualitativo volta sua atenção principal para uma ou mais características que compõem as mensagens e, por meio da análise de conteúdo, é possível a identificação dos núcleos de sentido presentes (seu conteúdo e expressão desse conteúdo) e, desse modo, viabiliza interpretações mais profundas com base na inferência sobre os elementos e características encontrados (Bardin, 2011).

Com base nos objetivos da pesquisa e nas informações colhidas, tanto nas entrevistas em profundidade, como também no levantamento em questionário, a etapa seguinte foi a de dar sentido aos dados e às mensagens, agrupando-os em categorias e articulando-os uns aos outros por meio de unidades comuns. Salienta-se que para a análise dos resultados do

questionário foi utilizada as técnicas de estatística descritiva, análise de inferência e a moda, que permitiram identificar a medida de tendência central e de maior ocorrência para as respostas (Martins & Theóphilo, 2009). Essas técnicas possibilitaram a investigação numérica das variáveis relacionadas aos pilares da pesquisa, indicando em que grau os respondentes se manifestam em cada uma das questões abordadas. A comparação dos significados empíricos foi então interpretada à luz da literatura de referência e pela triangulação de evidências.

É sabido que os aspectos que possibilitam atestar a qualidade em uma pesquisa qualitativa diferem daqueles que validam um estudo quantitativo-positivista (Yin, 2010). No paradigma positivista as variáveis e seus relacionamentos são validados por meio de informações numéricas e da matemática estatística, como procedimento de tratamento e análise dos dados. Por sua vez, em pesquisas qualitativas não há uma realidade objetiva, mas sim um esforço no desenvolvimento da percepção sobre o mundo e, conseguir fazer o registro dessa percepção, bem como relacioná-la com um campo teórico representa o principal desafio, pois será preciso considerar termos como credibilidade, transferibilidade, confiança e confirmabilidade, em ‘substituição’ aos usuais da pesquisa quantitativa que são: validade interna e externa, confiabilidade e objetividade (Denzin & Lincoln, 2006).

Neste estudo, a atenção à qualidade da pesquisa se deu por meio de táticas sugeridas por Yin (2010), as quais são citadas como ‘paralelas’ aos testes da pesquisa quantitativa, a fim de garantir a validade e a confiabilidade em estudos qualitativos, como mostra a Figura 17.

<b>Testes da pesquisa Quantitativa</b>	<b>Táticas deste Estudo</b> (de enfoque primordialmente Qualitativo)	<b>Fase da Pesquisa</b>
Validade do Construto (fidedignidade)	Múltiplas fontes de evidência	Coleta de dados
	Encadeamento de evidências	Coleta e análise de dados
	Revisão por um informante-chave	Composição do estudo
	Correta operacionalização e rigor metodológico	Coleta e análise de dados
Validade Interna (qualidade da análise dos dados)	Combinação de padrão	Análise de dados
	Construção da explanação	Análise de dados
	Explorar explicações rivais	Análise de dados
	Usar modelos lógicos e analíticos	Análise de dados
Validade Externa (generalização)	Definição da teoria de base	Projeto de pesquisa
	Teoria e lógica para generalizações	Projeto de pesquisa
Confiabilidade (replicabilidade)	Protocolo elaborado para repetição	Projeto e coleta
	Gerar base dos dados do estudo	Coleta e registro

**Figura 17 – Testes e táticas de validade e confiabilidade**

Fonte: Yin (2010)

Considerando essas premissas, este trabalho delimitou os meios para estabelecer: a) a **validade do construto**, ao declarar na seção 3.2 – Procedimentos de Coleta de Dados, a origem e encadeamento das múltiplas fontes de evidências e definir na seção 3.3 - Procedimentos para Análise dos Dados, a triangulação como forma de medição de convergência e abrangência dos conceitos que estão em estudo; b) a **validade interna**, por meio da definição da combinação de padrão e da explanação como formas de extrair e descrever a compreensão das ligações empíricas das evidências e as conclusões, bem como de verificação da relevância das dimensões encontradas; c) a **validade externa**, ao esclarecer o contexto do estudo, sua fundamentação teórica e os métodos e técnicas a serem usados, numa lógica em que as descobertas possam ser generalizadas; e por fim, d) a **confiabilidade**, ao elaborar um protocolo detalhado e estabelecer que os dados serão registrados, de modo que as operações deste estudo possam ser repetidas com os mesmos dados, alcançando-se resultados semelhantes.

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa em quatro partes. As três primeiras relacionam-se com os três pilares da pesquisa e com os dados obtidos por meio das questões e tópicos específicos, considerados no protocolo de entrevistas e no levantamento em questionário e, uma parte final traz a consolidação dos achados. Essa subdivisão está assim apresentada: a seção 4.1 descreve o contexto da pesquisa e a legitimidade dos dados; a seção 4.2 apresenta os resultados decorrentes do levantamento sobre mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos; a seção 4.3 descreve os resultados extraídos sobre o tópico gerenciamento de projetos e suas práticas, analisando a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto; a seção 4.4 traz os dados obtidos no tema competências dos gerentes de projeto, sob a perspectiva da mobilidade do trabalho; e a seção 4.5 apresenta a consolidação de categorias e elementos que emergem da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos e das competências inerentes.

### 4.1. CONTEXTO DA PESQUISA E LEGITIMIDADE DOS DADOS

Essa seção tem como principal objetivo evidenciar a legitimidade na escolha dos especialistas entrevistados e dos gerentes de projeto respondentes no questionário, bem como esclarecer o contexto da pesquisa. Para isso, são apresentados o perfil profissional dos participantes, seu nível de experiência e conhecimento no gerenciamento de projetos, sua vivência com equipes ou indivíduos que trabalham remotamente, interagindo à distância por meio de comunicação eletrônica e, ainda, o contexto de realização das entrevistas e da aplicação do questionário.

#### 4.1.1. Especialistas – participantes nas entrevistas em profundidade

Como já mencionado no capítulo 3. Método e Técnicas da Pesquisa, este estudo baseou-se em entrevistas em profundidade com oito gestores – especialistas em equipes responsáveis pelo gerenciamento de projetos. Dos entrevistados, quatro têm mais de 50 anos de idade, um tem 43 anos e os outros três têm entre 32 e 34 anos de idade. Todos têm trabalhado com gestão de projetos ou com equipes que se relacionam com projetos há mais de oito anos e cinco deles tem certificação PMP - *Project Management Professional* – do PMI. Além disso, todos os entrevistados possuem qualificações relevantes, também por meio de aprendizado formal, dentre elas, pós-graduação em administração de empresas, direito, gestão de recursos humanos, tecnologia e certificações relacionadas a projetos, sendo dois deles com

especialidade em engenharia de produção e outro com mestrado profissional em administração – gestão de projetos.

Quanto às características de seus times, em geral foram declaradas equipes mistas, compostas por pessoas iniciantes na área de projetos e faixa etária concentrada entre vinte e trinta anos de idade, e também pessoas mais seniores, com mais de trinta anos de idade e já atuantes no ambiente de projetos há pelo menos cinco anos. No que se refere às características dos projetos, a experiência se concentra em iniciativas tanto de implantação de novos produtos, quanto de entregas de soluções de *software*, soluções em negócios, telecomunicações, serviços e sistemas bancários e de projetos para construção de *sites* como, por exemplo, o *site* oficial das Olimpíadas e Paraolimpíadas do Rio de Janeiro 2016. Além disso, nos ambientes em que esses especialistas atuam, os projetos têm durabilidade média entre três a dezoito meses, alguns mais, e envolvem tamanho de equipe bastante variado, dependendo do tipo e criticidade do projeto, com casos em torno de até duzentas pessoas participando do projeto, por exemplo.

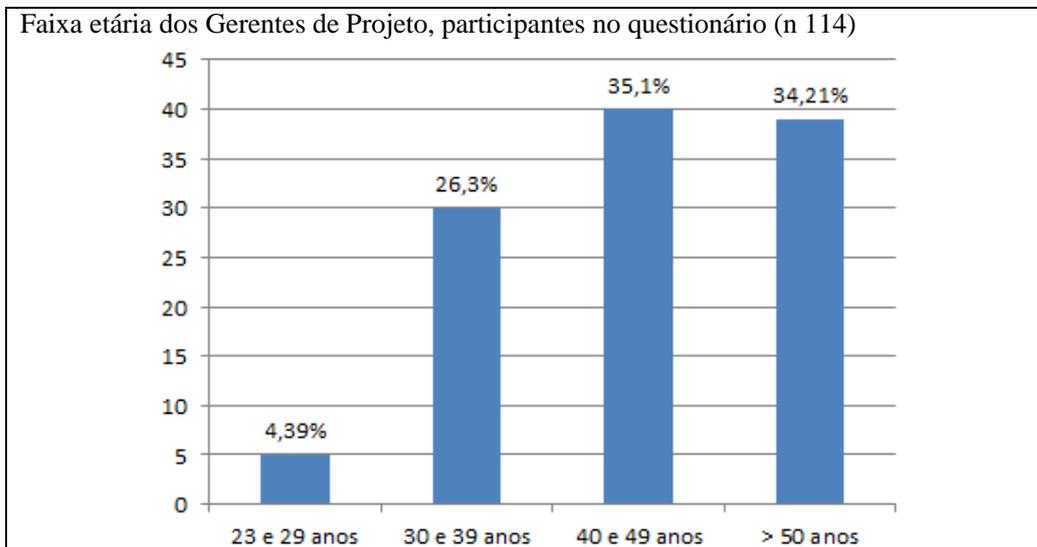
O contexto das entrevistas em profundidade foi por interação virtual, usando a ferramenta *Skype* para o compartilhamento de voz e imagem, numa duração aproximada de uma hora para cada especialista. A alternativa de entrevistas remotas foi especialmente selecionada para melhor adequar a agenda dos participantes e permitir maior conforto, dando oportunidade a cada um deles em escolher o momento e local que julgassem mais conveniente para se dedicarem à entrevista.

Todos os entrevistados optaram por um horário fora do trabalho e a maioria deles estava em casa quando participou, sendo que, apenas um ainda se encontrava localmente no escritório de sua respectiva empresa. No momento da entrevista, seis participantes estavam em São Paulo, um estava em Nova Iorque e uma participante estava no Rio de Janeiro. A pesquisadora então, se adaptou à agenda dos participantes, tendo cada entrevista em diferentes momentos e em dias alternados, as quais ocorreram no período entre os meses de maio e agosto do ano de 2016. Todos os áudios estão gravados na íntegra e estão de posse da pesquisadora.

#### **4.1.2. Gerentes de projeto – participantes no levantamento em questionário**

Dos 142 questionários recebidos, 114 foram considerados válidos e, 100% desses, são de participantes com perfil de gerentes de projeto, 69,3% são homens, 30,7% são mulheres,

21,1% têm certificação PMP, 71,82% têm cinco anos ou mais trabalhando na atual empresa, 35,1% têm entre quarenta e quarenta e nove anos de idade, 34,21% têm mais de cinquenta anos, 26,3% têm entre trinta e trinta e nove anos e apenas 4,39% têm menos de trinta anos de idade. A Figura 18 apresenta a representatividade de faixa etária dos participantes.

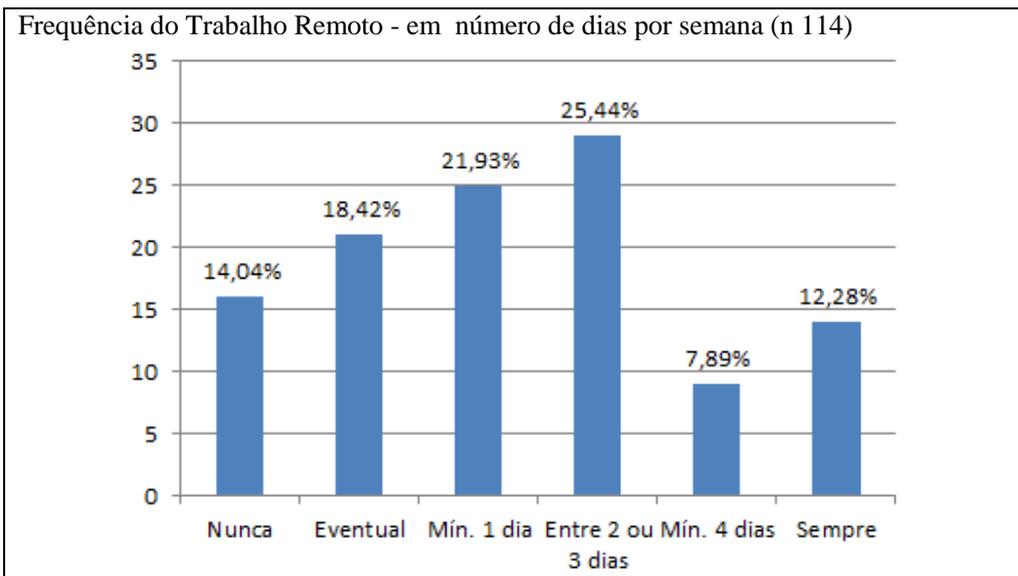


**Figura 16 – Faixa etária dos gerentes de projeto, participantes no questionário (n 114)**

Fonte: Elaborado pela autora

Por sua vez, os segmentos onde os participantes trabalham concentram-se principalmente no setor financeiro (62,42%), em diferentes instituições bancárias, de tecnologia (25,15%) e, em menor percentual, em outros setores como, por exemplo, da construção civil, educação, automotivo etc (12,43%). No que diz respeito à característica dos projetos, a maioria está direcionada em atender necessidades de produtos e/ou serviços (50%), com o desenvolvimento de soluções em *softwares* (28,9%) e em outros propósitos, como projetos de infraestrutura, construção civil, educação, automação de processos etc (21,10%).

Em termos de adoção da mobilidade do trabalho, 25,44% praticam o trabalho remoto em pelo menos dois ou três dias da semana, 21,93% no mínimo uma vez por semana, 18,42% têm essa opção eventualmente ou menos de quatro vezes por mês, 14,04% não fazem o trabalho móvel, 12,28% sempre estão móveis e 7,89% praticam a mobilidade no mínimo quatro dias por semana. A Figura 19 apresenta a frequência do trabalho remoto - em número de dias por semana.



**Figura 17 – Frequência do trabalho remoto – em número de dias por semana (n 114)**

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, quanto à formação acadêmica dos participantes no questionário, 32,46% possuem pelo menos um curso de MBA, 27,19% ao menos um de pós-graduação, 22,81% têm no mínimo uma graduação completa e 17,54% têm curso de mestrado, sendo que a formação declarada se concentra em áreas relacionadas à administração, gestão de projetos, tecnologia, negócios, engenharia, dentre outras afins.

#### **4.1.3. Procedimentos éticos da pesquisa**

De acordo com Creswell (2014, p. 58), “durante o processo de planejamento e projeto de um estudo qualitativo, os pesquisadores precisam considerar as questões éticas que possam surgir ao longo do trabalho”. Neste estudo, procedimentos éticos foram adotados no intuito de: a) obter a aceitação voluntária dos participantes, bem como garantir a liberdade para desistência do estudo em qualquer momento – procedimento realizado por meio do envio, leitura e aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C); b) preservar o anonimato, ou seja, resguardar a identidade dos especialistas participantes das entrevistas em profundidade, ao substituir seus nomes por pseudônimos; e c) arquivamento e retenção dos dados em áudio, textos transcritos e respostas ao questionário, todos sob a guarda e responsabilidade da pesquisadora, com destruição prevista ao término de cinco anos.

Dessa maneira, anteriormente à aplicação dos instrumentos de coleta, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, riscos ou desconfortos, bem como sobre os resultados esperados, esclarecendo as questões éticas sobre privacidade e confidencialidade,

deixando-os confortáveis para participar ou desistirem a qualquer momento, observando a resolução No. 510/2016 que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

\* \* \*

Assim, com base na opinião dos 8 especialistas e dos 114 gerentes de projeto, participantes nas etapas de coleta de dados, os principais resultados obtidos, tanto a partir das entrevistas em profundidade, como no levantamento em questionário, são declarados a seguir, nas seções 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4.

#### 4.2. A MOBILIDADE DO TRABALHO É TENDÊNCIA NATURAL NO CONTEXTO ORIENTADO POR PROJETOS

A computação ubíqua e a expansão no uso de tecnologias móveis, integrado a ações profissionais, têm apoiado a crescente opção pela mobilidade do trabalho, é uma tendência e não há mais fronteiras temporais, geográficas, culturais ou organizacionais (Weiser, 1991; Sorensen, 2011). A adoção da mobilidade do trabalho tem crescido também em organizações orientadas por projetos e por gerentes de projeto (Maznevski & Chudoba, 2000; Purvanova, 2014). Neste estudo, a maioria dos participantes, tanto os especialistas entrevistados, como os respondentes no questionário, afirmam vivenciar a mobilidade do trabalho com frequência, por meio de interações à distância com outros parceiros, clientes ou equipes de projetos. Em geral, os participantes relatam que as interações virtuais representam a maior parte do tempo dedicado à comunicação em projetos, independente se eles estão fisicamente no escritório, interagindo com outras áreas, empresas ou parceiros fora, ou se estão de forma remota em outra localidade, realizando reuniões ou trocando informações sobre os projetos.

Com base nos dados obtidos, é possível dizer que, para a maioria dos participantes, a mobilidade do trabalho é introduzida de forma natural e em virtude das facilidades que tecnologia oferece, sendo usada, principalmente, para reduzir custos, ampliar os negócios, expandir capacidades organizacionais, atender características e necessidades específicas dos projetos, trazer flexibilidade aos canais de comunicação, prover equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, com isso, atrair e manter recursos potenciais, além de outros aspectos motivadores (Maznevski & Chudoba, 2000; McMahon & Pospisil, 2005; Besseyre des Horts et al, 2006; Sorensen, 2011; Gilson et al., 2015; Schumacher, 2014). Essa interpretação tem

base nas perspectivas dos especialistas entrevistados e dos gerentes de projeto respondentes, descritas nos parágrafos que seguem.

#### **4.2.1. Perspectivas dos especialistas entrevistados, a respeito da mobilidade do trabalho**

Na opinião do especialista de um banco internacional com sede no Brasil – *Global Bank*, o trabalho remoto ganhou força nos últimos anos, tanto por necessidades da empresa, por ampliação dos negócios, globalização e para redução de custos, mas também por “facilitar a vida de todo mundo”, em evitar deslocamentos, equilibrar vida pessoal e profissional, dentre outros, explica o especialista. De fato, as organizações têm oportunizado a mobilidade do trabalho, tanto para evitar gastos com a locação de espaço físico, como também e, principalmente, para garantir que o trabalho possa ser realizado a qualquer tempo e espaço, ampliando os negócios e a competitividade (Besseyre des Horts et al., 2006; Sorensen, 2011; Medina & Medina, 2014; Schumacher, 2014). Para *Global Bank*, há sempre projetos com urgência, com diferentes públicos e diferentes lugares, mesmo que no mesmo país, na mesma cidade, mas em diferentes lugares, então, “fazer coisas remotamente, trabalhar junto, aprender a usar esses mecanismos é fundamental para o mundo atual”. Além disso, recursos potenciais podem não estar disponíveis localmente ou podem não desejar mudanças em sua vida pessoal, afirma o especialista.

Algumas funções, se você quiser contratar um talento com conhecimento, competência etc, você contrata onde a pessoa estiver, você a deixa trabalhar onde ela estiver [...] não, não, não, não existe mais isso, não precisa ficar gastando dinheiro ou se preocupando com a locação da pessoa fisicamente, localmente, impactando também a vida pessoal dela e da família. (*Global Bank*)

Para *Global Bank*, os benefícios da mobilidade do trabalho são diversos, contudo, ter disciplina é fundamental, pois “se você perceber que está procurando uma pessoa por muito tempo e não acha, talvez aquela pessoa não esteja madura o suficiente para poder trabalhar remotamente”, pondera o especialista. Nesse tema, Thompson et al. (2015), Timms et al. (2015) e Bessa e Tomlinson (2017) abordam, dentre outros, a flexibilização do espaço de trabalho *versus* a maturidade para o almejado equilíbrio entre a vida pessoal e a do trabalho.

Também na perspectiva da especialista em implantação e sustentação de *home office* no Brasil – *Labore*, a mobilidade do trabalho, em geral, é percebida como uma tendência natural, que surge como consequência da evolução tecnológica, dos objetivos organizacionais e das necessidades humanas, que incorporam a tecnologia para beneficiar suas atividades

diversas (Lyytinen & Youngjin, 2002; Saccol & Reinhard, 2007; Sorensen, 2011). Na opinião de *Labore*, a redução de custos está entre os principais motivadores para empresas adotarem o trabalho flexível. Reestruturar o espaço físico, para ser enxuto e compartilhado, é fator tangível e financeiramente mensurável e, atrelado a isso, a redução do estresse e de doenças psicossomáticas passou a ser também perceptível, uma vez que os profissionais deixam de se deslocar para o trabalho, evitam o trânsito e podem consumir esse tempo em melhor qualidade de vida, sinaliza *Labore*.

De acordo com o arquiteto especialista em soluções de tecnologias da informação – *Architect*, a mobilidade também é uma tendência, uma evolução natural, “todo mundo vai, uma hora ou outra para um mundo mais móvel, as empresas naturalmente vão”, declara. Para esse especialista, é extremamente habitual o uso de dispositivos móveis e, conseqüentemente a mobilidade do trabalho dos profissionais também ocorre de forma espontânea, “ele já nasce com isso [...] é uma coisa quase que óbvia”, sinaliza. Para *Architect*, “o profissional de tecnologia já larga na frente, nesse quesito”, pois é inato para ele trabalhar virtualmente, com várias ferramentas, com comunicação remota, inclusive compartilhando documentos e interagindo virtualmente com várias pessoas durante os projetos (McMahon & Pospisil, 2005; Gilson et al, 2015). *Architect* acredita, inclusive, ter uma visão ‘míope’ sobre isso, pois não vê o trabalho de tecnologia sem essa possibilidade. Para esse especialista, além de ser uma tendência, não são mais somente as empresas de tecnologia de ponta que promovem a flexibilização do trabalho, e “não tem que ser”, afirma.

Eu acho que todo mundo já deveria estar fazendo isso. Uma hora ou outra todas as empresas vão perceber que o trabalho é o trabalho remoto. A tecnologia está cada vez ajudando mais. Eu acho que se fosse há cinco anos, não estaríamos aqui falando por Skype, não é? (*Architect*)

*Architect* afirma enxergar a mobilidade com bons olhos, pois, em sua experiência, julga que os resultados produzidos são excepcionais, cita a diversidade e a criatividade como exemplos positivos (Stevens et al., 2009; Gilson et al., 2015; Krumm et al., 2016) e justifica que o ‘core’ da tecnologia atual já consegue, já habilita as pessoas a trabalharem de maneira móvel, então, já está praticamente na vida das pessoas e é um caminho sem volta (Weiser, 1991; Lyytinen & Youngjin, 2002; Sorensen, 2011; Weimann et al., 2013), sinaliza *Architect*.

Também na perspectiva de *Labore*, ideias novas, criatividade, soluções diversificadas, são resultados positivos da flexibilização do trabalho. Para *Architect*, é positivo estar em um projeto onde há pessoas que enxergam as coisas de maneiras diferentes, que vivem em

realidades diferentes, pois, para ele, “isso sempre acaba compondo o melhor e a mobilidade do trabalho habilita isso”, destaca *Architect*.

Eu, por exemplo, consegui trabalhar com indianos, russos, americanos, britânicos, chilenos, peruanos, argentinos [...] isso cria uma diversidade muito grande [...] opiniões diferentes, cada um pode ver um problema onde o outro não vê e essa composição eleva a qualidade do trabalho [...] o que eu gosto da mobilidade, o que acreditamos aqui, na nossa empresa, é a mobilidade em prol da diversidade [...] e a criatividade é uma das coisas que acaba sim, trazendo um benefício para nós. (*Architect*)

Adaptabilidade, novas formas de realizar as tarefas e novas maneiras de interagir manifestam-se no trabalho móvel. Em sua experiência e, no caso da construção civil e da necessidade de estar móvel também para monitorar ‘*in loco*’ o avanço dos projetos, *Energy* ressalta que é imprescindível, ao gerente de projetos, ter resiliência e adaptabilidade para determinadas situações.

É preciso resiliência para trabalhar, por exemplo, num ambiente inóspito, que é o canteiro de obras [...] com poeira, onde você não tem nem um 3G, [...] então é se acostumar com as ferramentas, com o telefone em si, com o sms, com o *whatsapp* [...] e muitas vezes adaptar a forma de se comunicar, por exemplo, com poucos caracteres nas mensagens. (*Energy*)

Um caso até ilustra bem isso [...] um cliente no Rio de Janeiro que ficava em Botafogo e o escritório da empresa era na Barra [...] havia uma reunião semanal com esse cliente. Para ir ao Rio de Janeiro, [...] preparar todos os dados, fazer um relatório [...] e depois, para à Barra e voltar para Botafogo, perderíamos um tempo enorme. Então [...] descobrimos uma livraria, lá perto, em Botafogo, que tinha uma lanchonete. Então, toda a semana, nossa reunião era lá. Enquanto isso, você consumia um café, o pão de queijo [...] era nosso ambiente de trabalho. Que é, por exemplo, o que o *Starbucks* faz. Ele não é apenas um lugar que você compra café, não é? (*Energy*)

Igualmente na opinião da especialista de projetos no setor de cartões de crédito – *Startup*, a mobilidade é resultado natural do uso da tecnologia e é um modelo de trabalho que está num caminho de expansão forte. Para *Startup*, a dimensão que as empresas de tecnologia têm tomado e a terceirização do trabalho, têm feito com que as pessoas se acostumem a trabalhar remotamente (Jarvenpaa & Lang, 2005; Timms et al. 2015; Bessa e Tomlinson, 2017; Kröll & Nüesch; 2017). Apesar disso, *Startup* acredita que os brasileiros ainda não estão acostumados com essa flexibilidade, que podem misturar assuntos da vida pessoal com os da empresa (Kakihara & Sorensen, 2001; Marcolin, Freitas, & Behr, 2014) e compara esse aspecto com a experiência que teve em interações de trabalho com americanos, que julga serem mais objetivos, diretos e disciplinados nas relações de trabalho.

O americano, ele está muito acostumado com isso. As pessoas trabalham de casa. Muitas vezes nem vão ao escritório. Engraçado que para as pessoas, para os

*stakeholders* de lá, eles tiveram a primeira oportunidade de se conhecerem aqui no Brasil. Porque eles trabalhavam juntos há dez, quinze anos, remotamente, cada um em um canto dos Estados Unidos e nunca tinham se encontrado pessoalmente [...] uma diferença muito grande de cultura, disciplina de horário, disciplina das relações. (*Startup*)

Segundo o especialista líder em soluções de negócios – *Business*, a mobilidade do trabalho também foi incorporando-se naturalmente na empresa, resultado do avanço e uso mais acessível e frequente dos recursos tecnológicos. Dada à característica da empresa, parceira Microsoft e com foco em soluções de negócios de tecnologia de ponta, envolver-se com projetos, com a tecnologia e ter a familiaridade com dispositivos móveis é algo intrínseco e responsável pela naturalidade com que a mobilidade se instituiu (Weiser, 1991; Sorensen, 2011). Contudo, por ter ocorrido de forma espontânea, algumas pessoas passaram a tomar decisão por si só, agregando o trabalho flexível sem que houvesse um padrão ou alinhamento prévio, resultando na necessidade de estabelecimento formal de regras e estruturação de como e quando é possível aos profissionais ter essa flexibilidade, explica *Business*. Também nesse sentido, pesquisas afirmam que a definição de regras e metas claras é condição essencial para que a mobilidade do trabalho seja estabelecida e conduzida de forma adequada (Vartiainen, 2008; Yan & Dooley, 2013; Krumm et al., 2016; Verburg et al., 2013).

Ainda na opinião de *Business*, a possibilidade de estar móvel viabilizou alavancar uma série de negócios e atividades, como em vendas, a gestão de contas, negociar com parceiros externos, etc. Nesses casos, *Business* afirma: “eu não quero que eles estejam no escritório mesmo, eu quero que eles estejam na rua, no cliente”. Para esse especialista, o avanço da tecnologia permitiu isso e, como exemplo, cita: o CRM (*Customer Relationship Management*), para apoio na gestão do relacionamento com os clientes; o celular; o *notebook*; o *tablet*, os aplicativos de comunicação móveis, dentre outros.

Similarmente para *Software*, a mobilidade do trabalho é natural no dia a dia em projetos. Para esse especialista, essa naturalidade relaciona-se com a característica altamente tecnológica da empresa, por oferecerem soluções inovadoras em tecnologia de negócios e serviços, investirem em treinamentos e recursos computacionais modernos e por atraírem boa parte dos seus recursos humanos em pessoas mais jovens, geração já conectada à tecnologia (McMahon & Pospisil, 2005; Gilson et al, 2015). Também para *Architect*, a natureza de sua atual empresa é bastante favorável à mobilidade do trabalho, pois, além de ser estabelecida fundamentalmente pela tecnologia, não há exatamente um escritório com mesas de trabalho, não há posição fixa para quase ninguém, a não ser para algumas áreas, por questões

relacionadas a atividades específicas como, por exemplo, a área financeira, que trabalha com documentações físicas etc, mas todo o resto da empresa é móvel, relata Architect.

Então você chega e senta em qualquer lugar, você pode sentar do lado do diretor, do presidente da empresa, não tem sala. As únicas salas que existem são as salas de reuniões e muito espaço para interação móvel e se você vai fazer trabalhos em grupo, também, você tem a área para trabalho em grupos, você tem baias, sofás, mesa, para trabalho em grupo, então, é assim que funciona. Na verdade a gente já chega na empresa com essa cultura da mobilidade, então, é até difícil eu falar como isso aconteceu. Simplesmente é assim. (Architect)

Ao analisar a experiência de Business, revela-se, de forma semelhante, um contexto que é facilitador da mobilidade do trabalho. Para esse especialista, o produto da empresa é vender as megatendências da tecnologia em soluções de *cloud computing* (computação na nuvem), *software* com serviços, plataforma com serviços, infraestrutura com serviços, dentre outros que propiciam o acesso à informação a qualquer tempo e espaço e favorecem a mobilidade que é, por sua vez, altamente ‘democratizada’ em consequência dessa disponibilidade de dados, acredita esse especialista.

A mobilidade, então [...] é outra megatendência, tudo estando disponível, ou seja, cada tipo de aplicação que você criar, estar disponível como tecnologia móvel, isso muda tudo [...] hoje, nas demonstrações, as coisas são feitas utilizando o *iphone*, por exemplo [...] hoje, todo o meu trabalho eu consigo fazer utilizando o celular. Não tem a mesma produtividade que eu teria usando um *notebook*, mas eu consigo fazer tudo que eu preciso fazer com ele. Então a mobilidade, as tecnologias móveis, então, quando a gente fala em tecnologia móvel não é o dispositivo e sim você disponibilizar as tecnologias, os *softwares*, os aplicativos, dentro dos dispositivos. (Business)

Na experiência de Energy, também foi o avanço da tecnologia e, principalmente, a telefonia celular, que permitiu a mobilidade cada vez mais incorporada aos processos de trabalho (Besseyre des Horts et al., 2006; Sorensen, 2011). Para citar um exemplo, esse especialista menciona a época em que atuou na área de telecomunicações quando, num período de dez anos, viu a quantidade de pessoas na equipe aumentar apenas duas vezes e meia, contra um crescimento dez vezes maior na quantidade de projetos, gerando, assim, uma necessidade cada vez maior de conseguir meios para fazer com que todas as pessoas trabalhassem no mesmo sincronismo, com a mesma informação e continuamente se comunicando em diversos projetos simultâneos. Energy explica que as pessoas atuavam na telefonia ‘em campo’ e dependiam fortemente dessa interação à distância.

Ainda na perspectiva de Energy, outra necessidade que alavanca a mobilidade do trabalho refere-se à essência dos negócios da empresa e as características dos projetos. No caso desse especialista, por exemplo, a concentração de projetos de construção civil até os

anos de 2013 e 2014 era maior no estado de São Paulo, com a maioria dos especialistas contratados também em São Paulo. Porém, boa parte dos novos projetos da empresa passou a ser centralizada no Rio de Janeiro, em função das Olimpíadas, por exemplo, com novas obras em hotéis, *shoppings* etc. Para *Energy*, “não dá simplesmente para você desligar uma pessoa aqui de São Paulo e contratar outra no Rio, não é assim tão fácil, porque você precisa de certa qualificação e conhecimento dos padrões e dos produtos da empresa”. Nesse sentido, além da flexibilização do espaço de trabalho, que permite atrair e manter recursos potencialmente necessários e adeptos do trabalho remoto (Timms et al., 2015; Thompson et al., 2015; Maznevski & Chudoba, 2000), as empresas, muitas vezes, preocupam-se também com a mobilidade de seus profissionais em termos geográficos, para atender às demandas da organização, em outras localidades (Maznevski & Chudoba, 2000; Purvanova, 2014).

No caso da experiência de *Global Bank*, a empresa onde liderou projetos nos últimos quinze anos, elaborou um plano prévio para a implantação da mobilidade. Esse plano incluiu a participação das áreas de recursos humanos e de tecnologia para estabelecerem as regras e condições para viabilizar o trabalho remoto, que iniciou em meados de 2009 com profissionais da área de tecnologia e foi incorporando outras equipes gradativamente, fato que gerou aprendizado progressivo e garantiu um resultado organizado e maduro, sinaliza *Global Bank*. Também na vivência da *Labore*, as grandes empresas normalmente optam por ter um plano de implantação gradativo do trabalho móvel, tendo em vista, principalmente, reduzir riscos e impactos dessa mudança, tais como: segurança da informação; controle das atividades e dos projetos; recursos tecnológicos para fazer “a coisa funcionar” e para poder dar atenção a questões trabalhistas, por exemplo.

Em complemento, *Labore* destaca que essa flexibilização deve ter base em um contrato de trabalho aditado, onde o profissional deve confirmar sua adesão voluntária, sinalizar se prefere usar seus próprios recursos e, nesse caso, deve haver também espaço para indicar que ele assume a responsabilidade por modernizar suas ferramentas, mantendo, inclusive os níveis de segurança indicados pela empresa. Para *Labore*, o funcionário decide se quer aderir ou não e deve confirmar se possui os requisitos necessários para o trabalho remoto para, em seguida, ter um contrato assinado entre ele e a empresa, respeitando-se, assim, a diversidade nas preferências pessoais de cada profissional (Lyytinen & Youngjin, 2002; J Lu, et al., 2005; Jarvenpaa & Lang, 2005) e as condições que subsidiam a segurança da empresa.

O profissional diz se tem o lugar ideal, porque isto é um estigma nosso, de achar que a pessoa tem que ter determinado recurso para trabalhar, tem que ter a mesa assim ou assado. Tem gente que trabalha de outras formas. Então você tem que respeitar essa diversidade também. O gestor, na verdade, em um projeto de implantação desses, ele já deveria estar fazendo no modelo presencial, que é fazer gestão de resultados, e acabou. E não de esforço, e não da forma como é feita. (*Labore*)

Também para *Global Bank*, o modelo de trabalho flexível requer que seja estabelecido um contrato entre a empresa e o funcionário, dizendo em que ele vai trabalhar, que horário vai trabalhar, em que regras ele vai trabalhar etc, trazendo detalhes que permitam estabelecer, com sua gestão direta, como será no dia a dia, mantendo a hierarquia, como ela já existe no trabalho presencial.

Em sua experiência como consultora em implantação do trabalho flexível, *Labore* explica, referindo-se às organizações, que ainda é um ‘estigma nosso’ de que o profissional deva ter um local ou recurso computacional específico para o trabalho remoto. Como exemplo, *Labore* descreve um caso em que o profissional tinha um *notebook* Mac em casa, mas a empresa fornecia outra tecnologia, quando então o funcionário se manifestou e disse: “ah, eu não quero não, me deixe ir pra casa que eu quero trabalhar no meu Mac”. Nesse sentido, *Labore* afirma que a empresa pode fornecer sistemas de segurança e certificar aquele computador para trabalhar. O especialista *Global Bank* corrobora da opinião de *Labore* ao afirmar que as pessoas são todas diferentes e que existe um lugar, recursos ou modalidades de trabalho em que elas possam melhor se adaptar, sendo necessário respeitar essas diferenças e adequar o contrato de trabalho aos que aderirem ao modelo remoto. Ainda em respeito às preferências individuais, *Energy* cita, por exemplo, o movimento ‘*bring your on device*’<sup>3</sup>, ou em português, traga seu próprio dispositivo.

E acho que inclusive, em termos de como você vai fazer, então, por exemplo, vamos supor que você é uma ‘*applemaníaca*’, quer dizer, você usa e tem preferência forte por seu *macintosh* [...] você vai trabalhar em uma empresa que eles te fornecem um computador antigo, que é grande, pesado. Então você diz: “não, eu não quero trabalhar com essa coisa aqui, eu prefiro trazer o meu próprio computador, eu já conheço ele, já vi tudo que tem lá dentro”, então, acho que inclusive, em breve, vamos trabalhar não só de onde estamos [...] mas com os recursos que possuímos [...] com aquilo que estamos mais acostumados, não com aquilo que a empresa te impõe. (*Energy*)

Nesse sentido, dar atenção a diferentes preferências pessoais e selecionar recursos humanos compatíveis com o ambiente determinado para o trabalho, são aspectos relevantes

---

<sup>3</sup> O termo ‘*bring your on device*’ (BYOD), em português: traga seu próprio dispositivo – refere-se a uma política adotada por empresas para dar oportunidade de uso de dispositivos pessoais aos funcionários, como: *laptops*, *tablets* e *smatphones*, para acessar dados e informações da empresa.

que as empresas devem considerar ao introduzir a mobilidade do trabalho em suas estruturas (McMahon & Pospisil, 2005; Hosseini et al., 2013; Gilson et al., 2015).

Além disso, disponibilizar a mobilidade do trabalho vai depender também do profissional ter certo tempo de experiência na empresa, na aptidão dele para o uso das tecnologias e, preferencialmente, se ele possuir alguma certificação relacionada aos negócios da empresa como, por exemplo, certificações Microsoft, garante o especialista *Business*. Além disso, é imprescindível que o profissional adote a postura de estar acessível, tenha responsabilidade em suas atribuições e mantenha a produtividade nas tarefas, atitudes essas que *Business* defende estarem relacionadas com a evolução dos profissionais, com indivíduos mais maduros para o trabalho. De fato, certa maturidade profissional, bem como habilidades no uso da tecnologia, são descritas como atributos necessários para que a mobilidade do trabalho tenha resultados satisfatórios (Blackburn et al., 2003; Beise et al., 2010; Purvanova, 2014; Schumacher, 2014). Na visão de *Business*, diferentemente do trabalho presencial, onde é possível estar lado a lado e gerenciar as atividades e os membros das equipes com poucas ferramentas ou menor formalização, o trabalho remoto, inevitavelmente vai exigir um nível de gestão mais desenvolvida e aperfeiçoada, onde tudo precisa estar planejado, claro e acordado entre as partes, do contrário será mais difícil ter sucesso, garante o especialista. Também para *Global Bank*, o trabalho remoto requer clareza de regras e um acordo entre empresa, gestão e funcionário. Nessa perspectiva, uma gestão mais madura e experiente, com foco na gestão dos processos (Kendra & Taplin, 2004), que considere esforços prévios de coordenação e de alinhamentos entre os envolvidos (Martinic et al., 2012; Yan & Dooley, 2013) e que viabilize o detalhamento e a clareza nos planos de trabalho, são condições vitais para que a mobilidade do trabalho seja bem sucedida (Maznevski & Chudoba, 2000; Hinds & Weisband, 2003; Casey & Richardson, 2006; Rad & Levin, 2006; Martinic et al., 2012).

Explicitando outras preocupações comuns quanto à flexibilização do espaço de trabalho, *Business* comenta que, em sua atual empresa, são pelo menos duas apreensões fundamentais, a segurança de dados e a disponibilidade de acesso ou facilidade de ter contato com os profissionais que estão móveis (Jarvenpaa & Lang, 2005). Nesse aspecto, esse especialista acredita que são justamente as tecnologias da informação móveis que podem dar suporte à segurança dos dados, ao certificar como eles serão trafegados, armazenados e compartilhados e facilitar o acesso ao profissional, por meio de ferramentas e aplicativos de voz e de imagem, por exemplo. Contudo, novamente a maturidade e o perfil do profissional são citados por *Business* como bases que garantirão a atitude de estar disponível, bem como a

responsabilidade para evitar vazamento de dados de clientes e da empresa (Jarvenpaa & Lang, 2005; Martinic et al., 2012; Weimann et al., 2013).

Para *Architect*, a mobilidade do trabalho requer preliminarmente o acesso a ferramentas de comunicação e, no caso de sua atual empresa, usam o *Skype for Business*, o celular e repositórios centrais de dados, disponíveis tanto na ferramenta *share point*, para permitir o acesso a informações e documentos compartilhados e a comunicação colaborativa, quanto no *studio on line*, onde os profissionais se conectam, interagem e compartilham códigos, *features*, mensagens e ideias nos projetos, cuja característica principal são entregas de soluções em *software*, explica o especialista. Apesar da tecnologia presente todo o tempo nesse cenário, *Architect* sinaliza que buscam sempre pela simplicidade de ferramentas, para não confundir muito e, justamente, ser simples e efetivo. “Sempre que resolvemos sofisticar, acabamos limitando as pessoas que não sabem usar ou não usam com tanta proficiência”, argumenta o especialista.

Em proximidade ao que diz a literatura, sobre a necessidade de ferramentas potencialmente adequadas de comunicação, colaboração e compartilhamento de dados para o sucesso da mobilidade do trabalho (Blackburn et al., 2003; Weimann et al., 2013), *Architect* defende que a produtividade está muito mais relacionada em como as pessoas trabalham, do que propriamente na tecnologia adotada. O especialista argumenta isso exemplificando a comunicação em projetos muito grandes, onde o plano de comunicação pode ser falho o suficiente, a ponto de impactar a produtividade, então afirma: “se você não sabe quem é o arquiteto do projeto, como é que você fala com ele?”. Também, quando se trata da mobilidade do trabalho, um plano de comunicação inadequado, que não indique exatamente como as pessoas devem trabalhar sobre ele, igualmente pode trazer impacto para o trabalho móvel dos gerentes de projeto, mesmo que haja tecnologia suficiente para isso, afirma *Architect*. Em contrapartida, o especialista ressalta que a dependência por uma tecnologia mais singular, por exemplo, em gestão de agenda e ou secretária virtual, pode ser útil para pessoas que trabalham em múltiplas coisas ao mesmo tempo, cenário em que as ferramentas de planejamento das atividades diárias são um pouco mais essenciais, defende.

Quanto às preocupações com o controle de presença física e de disponibilidade dos profissionais, citados com certa frequência pela literatura (Maznevski & Chudoba, 2000; Jarvenpaa & Lang, 2005; Saccol, 2005), *Global Bank* considera isso uma apreensão válida, sobretudo se o profissional estiver começando no trabalho remoto, se ele estiver ainda

amadurecendo em suas atitudes profissionais e em relação ao seu comprometimento, inclusive de estar presente, disponível (Blackburn et al., 2003; Beise et al., 2010; Purvanova, 2014; Schumacher, 2014). Ainda assim, *Global Bank* sinaliza que essa preocupação parece ser cada dia menor, sobretudo em países avançados, em empresas globalizadas, onde a qualidade de entrega é, sim, a maior preocupação e expectativa em projetos, opinião que vai ao encontro do que descreve PMI (2013), sobre o trabalho em projetos ser medido essencialmente por seu resultado final alcançado.

Na minha visão, o trabalho remoto é uma coisa que não tem volta. Nos países avançados [...] eu vejo aqui nos Estados Unidos, as pessoas trabalham em diferentes cidades e, não existe a menor preocupação de onde elas estão localizadas, evidentemente que se tiver que viajar, viaja, se tiver que se reunir em vídeo conferência, se reúne. Mas eu tenho visto uma preocupação cada vez menor com a localização física. Eu acho que a tendência é continuar e cada vez que as coisas do mundo forem amadurecendo, que as pessoas forem amadurecendo, vai acontecer cada vez mais. Não acho que isso tenha um risco de regressão ou uma necessidade de regressão. (*Global Bank*)

Na visão de *Software*, a mobilidade parece ser cada vez mais necessária, por exemplo, para aumentar a produtividade, visto que, em menos tempo nos deslocamentos, mais clientes podem ser atendidos e melhor. Em uma reflexão similar, *Local Bank* pondera: “em São Paulo, eu saio de casa, demoro aproximadamente uma hora e quinze minutos para chegar ao trabalho e, então, nessa uma hora e quinze, estando *on line*, quantos problemas seriam possíveis de resolver?”. Na visão de *Energy*, um dos principais resultados da mobilidade é que é possível fazer mais coisas, com menos gente. No caso da construção civil e da necessidade de monitoramento e controle de projetos ‘*in loco*’, as pessoas podem se movimentar fisicamente, conseguem passar as posições e atualizações dos dados no momento e local de onde elas estão e, conseqüentemente, é possível tomar decisões mais rápidas nos projetos.

Apesar das prerrogativas e motivadores presentes nos dados levantados, o relato de *Software* sinaliza que a possibilidade de trabalhar à distância varia, em verdade, de acordo com os negócios da empresa, das características do projeto e do tipo do cliente a ser atendido. Similarmente, *Architect* avalia que há duas perspectivas sobre a mobilidade do trabalho, no caso dele. Uma do lado de sua atual empresa, que incentiva e cria condições fortes para o trabalho remoto e outra, do lado dos clientes, alguns amplamente favoráveis “o cliente não quer saber de você lá, no escritório dele, ele quer que você fique o tempo todo remoto”, enquanto outros, em contrapartida, “querem você lá, 150% do tempo do lado dele”.

Como eu trabalho em uma área de serviços, eu trabalho em uma área em que a gente trabalha para o cliente. Então assim, eu não trabalho no meu escritório, nem no

escritório da minha casa, nem no escritório da minha empresa. Eu trabalho no escritório do meu cliente. Então, varia muito do projeto, varia muito do cliente. A minha vida, especificamente, ela é uma vida que varia muito, tem semestre que eu estou 100% dentro de um cliente. Tem semestre que eu to 100% móvel, em casa. (*Architect*)

Para *Architect*, a exigência por presença física, muitas vezes está relacionada com necessidade de controle (Jarvenpaa & Lang, 2005), “seu cliente tem a cultura do controle” e não necessariamente é o tipo ou a situação do projeto que requer isso, salienta o especialista.

Ele acha que você trabalha só quando você está sendo controlado. Então o cara força você a ter horário para chegar, horário para sair, força você a ficar ali, naquele espaço físico, onde ele acha que você vai trabalhar e fora dali você não trabalha. Então eu acho que é a cultura do controle e fora disso eu não vejo outro motivo. Porque produtividade eu acho que é uma coisa de cada um. Não é porque você trabalha em um escritório que você é produtivo, que você trabalha em casa, você trabalha em uma *Starbucks*, que você é improdutivo. Depende de cada um. Mas acabam colocando o controle na frente de tudo. (*Architect*)

Em complemento, *Architect* acrescenta que no caso de projetos para a prestação de serviços, quando há o ‘casamento’ de culturas favoráveis à mobilidade do trabalho, tanto por parte da empresa solicitante, como da prestadora, então as condições serão mais adequadas para que todos os profissionais trabalhem melhor com trabalho remoto, porque já é da natureza das empresas manter a comunicação via mídia eletrônica, em interações à distância, garante o especialista.

Nos relatos de *Software* e *Architect*, a possibilidade em ofertar o trabalho flexível a determinado recurso poderá, então, ser interrompida, por exemplo, no caso da empresa precisar dele para um determinado projeto ou demanda, cuja característica ou situação exija sua dedicação de forma presencial, fato que retoma à necessidade de um contrato de trabalho que inclua de forma clara essas condições previstas.

Quando se trata da cultura organizacional, *Local Bank* observa que o aspecto fortemente relacional da empresa é o principal limitador para a viabilização da mobilidade do trabalho de seus gestores de projeto. *Local Bank* sinaliza que há uma crença de que o contato virtual traga insegurança quanto à veracidade das informações dadas e sobre em que fase se encontram os projetos, pois entende ser importante ter percepções a partir do contato face a face, fazer uma imersão ‘*in loco*’, de ‘olhar nos olhos’ e gerar confiança ao observar as expressões e o comportamento do seu interlocutor. Na atual experiência de *Energy*, a falta de incentivo ao trabalho remoto existe, em primeiro lugar, porque há espaço físico para todos os funcionários estarem simultaneamente no escritório e, também, parece estar relacionada a

uma questão cultural, pois as pessoas têm certo apego na identificação de seus próprios espaços de trabalho, suas mesas individuais, a foto da família etc (Turner et al., 2000). Apesar disso, a empresa de Energy é ligada ao ramo da construção civil, o que requer constantemente a mobilidade de seus profissionais para terem o gerenciamento dos projetos ‘*in loco*’, na obra.

Por sua vez, para Business, sua atual empresa não sofre necessariamente com interferências culturais em suas interações para o gerenciamento de projetos, isso porque ela concentra seus negócios especificamente no Brasil. Esse especialista sinaliza ainda que, em termos de projetos dirigidos para América Latina, as diferenças culturais parecem ser mais fáceis de lidar. De fato, fatores culturais, organizacionais e preferências pessoais trazem desafios para as interações via mídia (Riesman et al., 1950; Hall, 1976; Jarvenpaa & Lang, 2005; Sorensen, 2011) e conseqüentemente pela opção da mobilidade do trabalho.

No ponto de vista de Local Bank, apesar de ter uma cultura fortemente enraizada em interações face a face, a empresa tem vivenciado uma mudança de paradigma ao agregar profissionais e, conseqüentemente a cultura de outras organizações provenientes de suas aquisições. Em seu relato, Local Bank explica que essa nova vivência parece trazer uma tendência de atualização dessa cultura, pois discussões em torno da possibilidade do trabalho remoto passaram a ser mais frequentes, mas nada ainda formalmente estruturado ou com expectativas de datas. O aspecto cultural igualmente se manifesta nos relatos de Energy. Em sua vivência, principalmente após a junção de parte de sua empresa com outra grande organização na área de telecomunicações, com cultura oposta em relação ao *home office*, Energy percebeu inquietações, por exemplo, sobre o uso de recursos pessoais como um teclado individual que não podia ser deixado numa mesa compartilhada, bem como questões de ergonomia, pois não era mais possível manter um local sempre ajustado individualmente. Além disso, Energy relata que foram necessárias recomendações da área de recursos humanos para que os gerentes da empresa adquirida (sem cultura *home office*) passassem a trabalhar em casa, visando estimular seus subordinados a aderirem e se adequarem à nova cultura.

Apesar dessa experiência inicial, incluindo-se o sentimento de falta de identificação de espaço ou de dificuldades para manter a ergonomia, Energy ressalta o lado positivo da mudança de cultura e da assimilação do trabalho móvel, que é, por exemplo, ter a possibilidade de mais tempo junto à família e melhores condições de vida, por não precisar dispor de tempo num trânsito intenso para ir e vir do trabalho. Assim, nos relatos de Local

*Bank e Energy*, temos que fusões e aquisições podem ter forte apelo motivacional para a mudança de cultura que é relacionada à mobilidade de trabalho dos profissionais.

Estamos passando por um processo de fusão exatamente agora [...] e a empresa incorporada tem experiência com essa parte remota. Um dos requisitos previstos nessa fusão é nossa adaptação ao trabalho remoto [...] vamos manter o site onde eles estão e chegar até eles via nosso meio de comunicação remoto. (*Local Bank*)

Se todos fossem trabalhar ao mesmo tempo, faltaria trinta por cento de mesas [...] quem chegava primeiro escolhia sua mesa [...] as pessoas eram incentivadas a fazer o *home office* [...] principalmente para redução de custos (de espaço) e, propositalmente, só existia lugar para setenta por cento das mesas. Então, você não tem mais a ‘sua’ mesa, com a foto da família, com os seus apetrechos e pertences [...] com a aquisição, isso realmente acabou, não tinha mais isso [...] mas era uma coisa que as pessoas sentiam bastante, a falta dessa identificação de espaço. (*Energy*)

Há cultura distintas também quando se trata de diferentes gerações. Na equipe de *Local Bank*, por exemplo, houve propositalmente atenção em formarem um time que incluísse pessoas mais jovens, justamente pela preocupação de considerarem esses os mais capazes de assimilar rapidamente as tecnologias e as novas formas de interação que estão vivenciando em suas aquisições. Na opinião de *Global Bank*, apesar de haver ainda um misto de gerações, com pessoas de mais idade preferindo interações pessoais e novas gerações, que não têm a menor preocupação em se encontrarem, a evolução das interações virtuais e da mobilidade é absurdamente rápida e sem volta, ou será assim até que alguma outra inovação aconteça e modifique tudo isso, pondera o especialista.

Eu acho que a evolução é incrível, a rapidez com que isso está mudando [...] hoje em dia os jovens, adolescentes, pessoas na faixa dos vinte anos, não têm a menor preocupação de se encontrar, se relacionando face a face. Eu acredito no resultado, do que a pessoa fala, do que a pessoa é, do que a pessoa escreve, independente de ter essa relação de estar convivendo com a pessoa presencialmente. Já muitas pessoas de gerações antigas, elas têm muito essa preocupação. Então, há um *mix*, nesse momento, de pessoas, ou equipes de várias gerações etc. E hoje, num restaurante, por exemplo, você vê casais sentados, olhando para o seu telefone, não é? [...] eles não estão falando um com o outro, eles estão no telefone com alguém ou até com eles mesmos. Mas eu acho que essas diferenças vão diminuindo, diminuindo, até que outra coisa nova aconteça. (*Global Bank*)

Por outro lado, na perspectiva de *Business*, a característica da empresa em trabalhar com pessoas jovens gerou a necessidade de normatizar o trabalho remoto, de instituir e divulgar algumas regras, pois, segundo o especialista, “a geração Y gosta de liberdade, mas ela não tem ainda muita responsabilidade, tem uma dificuldade com a responsabilidade, então começamos a ter problemas com as entregas”, afirma o especialista. Apesar disso e, corroborando com a opinião de *Local Bank*, *Business* acrescenta que os profissionais mais jovens são justamente aqueles que têm maior facilidade com a tecnologia e os que mais

almejam a flexibilização do trabalho: “eles próprios demandam esse tipo de facilidade”, comenta. Igualmente na análise de *Architect*, apesar da geração mais jovem ser altamente conectada e interagir de maneira fácil e espontânea, por meio de recursos tecnológicos, isso se torna também um importante desafio, pois: “nessa juventude da liberdade, não se criam certos sentidos de responsabilidade o que, naturalmente, acaba impactando o comprometimento deles”. Essa perspectiva é comum na maior parte dos relatos e, portanto, confirma a forte inclinação dos mais jovens por interações via mídia, porém, ainda com pouca maturidade para a liberdade de trabalho que buscam (McMahon & Pospisil, 2005; Gilson et al., 2015).

Como já descrito na opinião de *Business*, gerações mais jovens não têm barreiras ou dificuldades em trabalhar com a tecnologia e demandam, naturalmente, a mobilidade do trabalho. Para esse especialista, essa percepção vem de sua vivência na empresa, que é altamente conectada à tecnologia e que atrai recursos igualmente conectados. Em contrapartida, *Business* relata que também vive experiências com alguns clientes externos que não possuem essa inclinação tecnológica, na maioria das vezes, com equipes de profissionais de gerações mais antigas e que não têm o costume ou não têm aptidão com as tecnologias de interações virtuais, em reuniões remotas, por exemplo.

Nesse sentido, as perspectivas de *Business*, *Local Bank* e *Global Bank* têm respaldo em pesquisas que abordam questões relacionadas a diferentes faixas etárias, com indivíduos mais jovens e de mais idade trabalhando juntos. Por exemplo, possíveis conflitos entre gerações, devido aos mais jovens terem preferências por relações de baixo contexto, em interações via mídia (Riesman et al., 1950; Hall, 1976; Bessa & Tomlinson, 2017), por aprenderem rápido e terem facilidade em fazer uso apropriado da tecnologia (McMahon & Pospisil, 2005; Gilson et al., 2015; Krumm et al., 2016) e por almejarem a mobilidade, migrando facilmente entre empresas, caso encontrem obstáculos em termos de flexibilidade (McMahon & Pospisil, 2005; Gilson et al., 2015).

Outros possíveis limitadores da mobilidade do trabalho fazem parte de alguns dos relatos. Na análise de *Business*, por exemplo, questões relacionadas à regulamentação do trabalho podem ser uma preocupação em grandes empresas ou em determinados perfis organizacionais. Para esse especialista, o setor financeiro, por exemplo, cujo sindicato é bastante forte e influente, tende a estabelecer regras mais rígidas para o trabalho flexível, no sentido de ter respaldo para se defender de ações judiciais e, principalmente, para garantir a segurança dos seus dados. Para *Business*, esses aspectos parecem mais sensíveis em empresas

de grande porte e, além de citar os bancos, esse especialista relata que um dos seus maiores clientes, uma das mais expressivas redes de televisão do país, também se mostra preocupada com as questões trabalhistas, não permite o trabalho móvel e todos os funcionários devem estar presencialmente na empresa, nos dias e horários de trabalho estabelecidos. Para Business, isso ainda é um forte limitador para a mobilidade do trabalho, pois é um tema que não está bem resolvido no Brasil, acredita o especialista.

Nesse mesmo sentido, Labore defende que é necessário, inclusive, criar políticas públicas que incentivem a introdução da mobilidade do trabalho, por exemplo, “as empresas que tiverem tantos por cento das pessoas em trabalho remoto, pagam menos determinada taxa de imposto”. Na opinião da especialista, não faz sentido “deixar de implantar por causa de questões trabalhistas”, por exemplo. Ainda assim, Business pondera que têm experiência, mesmo em grandes empresas, como, por exemplo, a Microsoft e a Dell, das quais são parceiros, onde a mobilidade do trabalho é bastante natural, há escritórios fixos, mas não há obrigação de estar presencial, não tem lugar para todos ficarem alocados e basicamente os profissionais somente vão ao escritório para as reuniões. Isso claramente se deve também à característica dos negócios e a alta relação com a tecnologia que se manifesta nessas empresas, defende Business.

A geração nativa digital é uma consequência da tecnologia [...] e o trabalho remoto é consequência do avanço das tecnologias, que tornaram isso possível [...] quando você tinha somente o telefone para fazer isso, era mais difícil [...] hoje nos servimos disso até como instrumento, não só para fazer projetos, mas para tudo [...] eu consigo fazer um *webcast*<sup>4</sup> para milhares de pessoas e atingir muitas delas com a minha mensagem, muito mais simples do que se eu fosse fazer um evento em algum lugar e as chamasse para ir até lá. (Business)

Segundo Global Bank, outra dificuldade do trabalho à distância ocorre em reuniões de ‘*trouble shooting*’ – em português, ‘solução de problemas’. Isso principalmente em sistemas críticos e em contexto globalizado, que envolvem várias aplicações gerenciadas em lugares diferentes, com equipes espalhadas e diversas, com times focados em solucionar um problema para manter a produção ‘no ar’, cuidando juntos e, ao mesmo tempo, de possíveis impactos na rede, nas interfaces técnicas do negócio, na infraestrutura, nos sistemas envolvidos etc.

Nessas situações, têm sido muito complicado, porque todo mundo vai ter que ser rápido. Uma coisa de muita emergência, uma coisa muito urgente. Então, todo mundo

---

<sup>4</sup> O termo *Webcast* se refere à transmissão por redes de computadores (*internet* e *intranet*) em que um evento ao vivo (suportado por recursos de áudio, vídeo e bate-papo) é apresentado a um grande número de usuários da *web* de um site. Muitas vezes usado para orientações, avisos, notificações e permite a participação interativa do usuário. Também chamado de *netcast*, *netcasting* ou *webcasting*.

tem que estar preocupado no tempo, checando se o outro já fez, se já olhou etc. E eu percebi, minhas experiências até mais recentes, de que, por exemplo, uma coisa que você poderia resolver talvez em torno de uma hora, levava três ou quatro horas no virtual. Eu acho que, quando você fala em urgência, em colocar a produção no ar, botar as coisas para funcionar, então é algo mais complexo nas interações virtuais, mas não tem mais como ser diferente. (*Global Bank*)

#### **4.2.2. Perspectivas dos respondentes em questionário, a respeito da mobilidade do trabalho**

De modo geral, a maior parte dos 114 gerentes de projeto participantes, no questionário, convergem sobre o uso em larga escala da tecnologia, para interagir e conduzir suas atribuições para o gerenciamento de projetos. Por exemplo, quando questionados sobre se fazem uso de tecnologias móveis (*e-mails*, *chats*, conferências, telefone, vídeo, rede de dados sem fio e outras ferramentas de colaboração), para interagir com outros membros das equipes de projetos, 61,4% deles sinalizam que fazem isso sempre, 36% indicam que isso é frequente e, apenas 2,6% dizem empregar a tecnologia nas interações somente de tempos em tempos. Essa perspectiva sobre o alto uso de tecnologias para interação entre os envolvidos nos projetos é confirmada em duas outras questões, sendo: a primeira sobre a regularidade de interações que costumam ter com outras pessoas que não estão fisicamente próximas, sendo que, 49,1% responderam interagir sempre com pessoas distantes, 42,1% afirmam que isso ocorre com frequência, 7,9% indicam fazer isso de tempos e tempos e, apenas 0,9% (uma pessoa), afirmou que interações à distância ocorrem raramente; e a segunda, quando foi solicitado aos participantes uma comparação entre as interações virtuais e presenciais, no sentido de indicarem sua percepção sobre se as interações por meio de tecnologias móveis (à distância) são mais frequentes do que as interações presenciais, onde, 21,9% responderam que interações virtuais ocorrem sempre, 43% afirmaram que isso ocorre com frequência e 25,4% indicaram que isso é de tempos e tempos.

De fato, a mobilidade do trabalho e as interações via mídia eletrônica, têm sido descritas como uma nova forma de estruturação do trabalho e de colaboração entre os profissionais, parceiros e clientes (Weiser, 1991; Kakihara & Sorensen, 2001; Saccol & Reinhard, 2007; Sorensen, 2011), inclusive, está em expansão também no contexto do gerenciamento de projetos (Maznevski & Chudoba, 2000; Purvanova, 2014; Schumacher, 2014). Neste estudo, observa-se ainda que, para a maioria dos participantes no levantamento em questionário (84,2%), a mobilidade do trabalho e o uso da tecnologia e ferramentas

compartilhadas, permite maior interação dos envolvidos e, conseqüentemente, que mais assuntos sejam resolvidos adequadamente nas atividades de gerenciamento de projetos.

#### **4.2.3. Síntese das perspectivas a respeito da mobilidade do trabalho**

Esta subseção tem por objetivo apresentar uma visão consolidada a respeito da mobilidade do trabalho, considerando a compreensão da autora sobre as perspectivas dos especialistas entrevistados e dos gerentes de projeto, respondentes no questionário, com base em suas vivências profissionais frente à gestão de projetos. Vale ressaltar que, a natureza do trabalho desses participantes, tem forte conexão com a tecnologia, pois concentra-se em negócios para os setores da indústria, intuições financeiras, automação de processos, implantação de soluções de tecnologias da informação e de negócios de armazenamento em nuvem e CRM, tecnologia em cartões de crédito, dentre outros, que evidenciam o ambiente de projetos como altamente dependente de informação armazenada e compartilhada por meio de recursos computacionais (Martinic et al., 2012; Weimann et al.; 2013; Verburg et al., 2013).

A partir da análise desses dados e do entendimento sobre as características do ambiente de trabalho dos participantes, a autora sintetizou quatro elementos que considerou como forte promotores na categoria introdução da mobilidade do trabalho em organizações orientadas por projetos. Esses elementos são: a) a característica propícia e intrínseca da mobilidade do trabalho no ambiente orientado por projetos, onde há forte conexão com a tecnologia e interação com muitas pessoas, inclusive com outras equipes distantes, gerando, assim, uma tendência natural e crescente para essa nova estruturação de trabalho (Maznevski & Chudoba, 2000; Schumacher, 2014; Timms et al. 2015; Bessa e Tomlinson, 2017; Kröll & Nüesch; 2017); b) as facilidades que a tecnologia oferece e que viabilizam as interações sem fronteiras geográficas, temporais ou contextuais (Weiser, 1991; Kakihara & Sorensen, 2001; Sorensen, 2011; Purvanova, 2014); c) as necessidades organizacionais e dos projetos, para, por exemplo, expandir negócios geograficamente ou por particularidades dos projetos ou dos clientes atendidos (Maznevski & Chudoba, 2000; Gilson et al., 2015; Schumacher, 2014); e d) a busca por ofertar possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e do trabalho e, assim, ser possível atrair e manter recursos potenciais (Maznevski & Chudoba, 2000; McMahon & Pospisil, 2005; Besseyre des Horts et al, 2006; Gilson et al., 2015; Timms et al., 2015; Thompson et al., 2015).

Essa consolidação de elementos é também apresentada na Figura 20.

<b>Categoria</b>	<b>Elementos promotores da mobilidade do trabalho</b>
Introdução da Mobilidade do Trabalho	Propícia, intrínseca e é tendência natural e crescente no ambiente orientado por projetos
	Viável em virtude das facilidades que a tecnologia oferece
	Surge para atender necessidades organizacionais e dos projetos
	Visa ofertar possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e do trabalho e, assim, atrair e manter recursos potenciais

**Figura 18 – Elementos promotores da mobilidade do trabalho em organizações orientadas por projetos**  
 Fonte: Elaborado pela autora

\* \* \*

Em suma, apesar de haver desafios, a mobilidade do trabalho é tendência natural e está em expansão forte no contexto orientado por projetos (Maznevski & Chudoba, 2000; Schumacher, 2014; Timms et al. 2015; Bessa e Tomlinson, 2017; Kröll & Nüesch; 2017). Essa flexibilização é promovida pela disseminação e uso crescente das tecnologias da informação móveis, fenômeno que está relatado em estudos que indicam a tecnologia cada vez mais incorporada ao dia a dia das pessoas, em diferentes atividades, pessoais e de trabalho, ampliando as interações além de fronteiras temporais, espaciais e contextuais, ambiente que é sinalizado, neste estudo, também como um caminho sem volta (Weiser, 1991; Kakihara & Sorensen, 2001; Sorensen, 2011; Purvanova, 2014).

A experiência em interações à distância para o gerenciamento de projetos, configura-se não ser apenas uma questão de opção ou de flexibilização do trabalho, mas sim, tem crescido, em especial, por necessidades da empresa, tanto para a redução de custos, como, fundamentalmente, para viabilizar a expansão dos negócios, globalização, ampliação geográfica de clientes atendidos (Maznevski & Chudoba, 2000; Gilson et al., 2015; Schumacher, 2014), bem como para atrair e manter recursos potenciais, desejosos de melhor equilíbrio entre sua vida pessoal e a do trabalho (Maznevski & Chudoba, 2000; McMahon & Pospisil, 2005; Besseyre des Horts et al, 2006; Gilson et al., 2015; Timms et al., 2015; Thompson et al., 2015).

#### 4.3. AS PRÁTICAS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS CONTRIBUEM PARA A MOBILIDADE DO TRABALHO

Muito já se sabe sobre a expansão crescente da mobilidade do trabalho e sua adoção em larga escala por organizações orientadas por projetos (Maznevski & Chudoba, 2000;

Purvanova, 2014; Schumacher, 2014). Porém, para que a mobilidade do trabalho seja bem sucedida, há desafios a serem superados e, alguns deles são: estabelecer processos para o planejamento e controle das atividades; ter clareza de papéis, para saber quais são as atribuições em menor nível, metas e expectativas de resultado sob a responsabilidade de cada um dos membros da equipe no projeto; disponibilizar ferramentas adequadas de colaboração virtual, para que seja possível registrar, buscar, compartilhar e usar o conhecimento; novas capacidades tecnológicas, para fazer o melhor uso da tecnologia; habilidades sociais para ter sensibilidade multicultural nas interações; e, dentre outros, a mudança de paradigma, para alcançar maior atenção à qualidade dos resultados e ao desempenho do profissional, em oposição à necessidade de controle de presença dos indivíduos (Hinds & Weisband, 2003; Rad & Levin, 2006; Martinic et al., 2012; Verburg et al., 2013; Henderson et al., 2016).

A partir das informações coletadas neste estudo e, ao observar as práticas comumente estabelecidas para o adequado gerenciamento de projetos, parece ser possível afirmar que as nuances desse ambiente são propícias para que a mobilidade do trabalho tenha resultados satisfatórios, principalmente porque, no contexto de projetos já é peculiar: considerar uma série de atividades, regras e tarefas preestabelecidas (Kerzner, 2013; PMI, 2013); conviver em cenários onde há maior autonomia do profissional, bem como onde há uma diversidade de estruturas e interação com muitas pessoas, inclusive que não trabalham na mesma localidade (Sydow et al., 2004; PMI, 2013); ter dependência constante no uso da tecnologia e no conhecimento compartilhado (Weimann et al., 2013; Purvanova, 2014; Schumacher, 2014; Park & Lee, 2014) e, entre outros aspectos, o contexto de projetos tem foco na entrega de soluções, em produtos, processos, serviços ou resultados únicos (PMI, 2013; Markgraf, 2015), o que torna mais claro a atenção a ser direcionada pelos envolvidos. A compreensão de que as práticas para o gerenciamento de projetos contribuem para a mobilidade do trabalho, fundamenta-se nas perspectivas dos especialistas entrevistados e dos gerentes de projeto respondentes, descritas a seguir.

#### **4.3.1. Perspectivas dos especialistas entrevistados, a respeito da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos**

De acordo com a experiência de *Business*, as práticas de gestão de projetos não mudam no contexto da mobilidade do trabalho. Em verdade, essas práticas contribuem para que a mobilidade tenha resultados mais satisfatórios, defende o especialista. A gestão do

escopo, de riscos, o controle de atividades e todas as disciplinas do gerenciamento de projetos, são necessárias, mas independem se o trabalho é realizado de forma presencial ou à distância.

É apenas uma questão do meio, se o tipo de trabalho é de forma remota ou não, essa é uma opção do meio. Foi mais difícil no passado, mas hoje é cada vez mais simples, e eu não vejo influência naquilo que já está estabelecido como a prática para a gestão de projetos. (*Business*)

Na perspectiva de *Business*, a maturidade do profissional e também da empresa, em processos para o gerenciamento de projetos, favorece a mobilidade do trabalho, uma vez que o gerente de projetos é avaliado por sua capacidade de entrega, ou seja, se ele entregou aquilo que estava planejado e de acordo com o que era esperado, cenário que dá a ele maior responsabilidade e autonomia. Então, se o profissional tem maturidade em gestão de projetos e se a empresa tem claramente definido os processos de gestão e o que se espera de cada membro da equipe, é natural que a mobilidade do trabalho seja facilitada nesse contexto, defende o especialista. Do contrário, se não houver um gerenciamento de projetos maduro, de fato será difícil garantir que as coisas aconteçam de forma razoável, argumenta *Business*.

Eu tenho uma equipe, profissionais que fazem o gerenciamento de projetos [...] buscamos, em geral, profissionais com certificação PMP, para que eles possam fazer o gerenciamento dos projetos [...] dentro da filosofia da empresa, da cultura da empresa, a metodologia de projetos faz parte dos nossos valores, isso está bem estabelecido, não trabalhamos nada sem estar com a metodologia de projetos previamente estabelecida, conjunto de boas práticas da *Microsoft*, inclusive, e que é voltada para projetos. Então, [...] essa metodologia já tem todos os artefatos definidos, as fases, ou seja, para evitar riscos, já estamos nesse nível de maturidade [...] isso assegura o bom gerenciamento de projetos e também contribui para o trabalho móvel. (*Business*)

Também na análise de *Software*, o ambiente de projetos promove, por si só, uma melhor organização do trabalho e, portanto, ele não é negativamente afetado pela mobilidade do trabalho. Ao contrário, estar móvel traz ainda maior responsabilidade e senso de coordenação e de gestão, o que, conseqüentemente, exige, e também promove a maturidade profissional, aumentando a possibilidade de melhor desempenho em projetos.

Requer maturidade e compromisso [...] simplesmente cada profissional tem seu artefato para reportar o andamento de projetos [...] atualizamos as informações numa ferramenta colaborativa e de repositório de documentos e, então, o gerente de projetos não precisa ir de mesa em mesa pedir o andamento [...] o gerente de projetos avalia as informações, o cronograma e as reuniões são estabelecidas, principalmente via *skype for business*, numa periodicidade semanal [...] quando então compartilhamos tela, relatório de *status*, informações e discussões de próximos passos, pendências etc. (*Software*)

Quando se trata da forma de conduzir os projetos de modo virtual / remoto, por exemplo, na gestão do escopo, do tempo, da qualidade e das demais áreas do conhecimento

em gestão de projetos, *Global Bank* considera que “o céu é o limite” na virtualização do trabalho. Para esse especialista, o impacto é altamente positivo, pois se as atividades relacionadas a essas áreas podem ser conduzidas em qualquer lugar ou tempo, há, portanto, a possibilidade de usar recursos potenciais em outras localidades, com outras especialidades e, assim, alavancar o potencial do projeto, buscar alternativas mais inovadoras e melhorar as soluções adotadas. Apesar dessa tendência, *Global Bank* pondera que isso somente será verdade, se houver maturidade da empresa, em processos preestabelecidos e dos profissionais, com maior experiência em gestão de projetos.

Outras perspectivas mostram que há menos problemas em projetos com pessoas que realizam o trabalho remoto, do que com as que executam suas atividades de projetos internamente na empresa. Para *Local Bank*, estar presencial muitas vezes obriga o profissional a atuar em diversos papéis e pode ser um ambiente com certa ociosidade, “uma pausa para um café, uma pausa para um cigarro ou uma conversa”, de fato não capitalizando oito horas efetivas de trabalho. Ao se engajar em atividades que podem ser realizados à distância, o trabalhador remoto parece ter uma definição mais clara do seu papel e isso pode ser um importante aspecto positivo no resultado da mobilidade do trabalho, acredita a especialista.

Contudo, *Local Bank* vive uma experiência que é contrária à mobilidade, pois sua equipe faz uso de encontros presenciais, conhecidos como processos de imersão ‘*in loco*’, face a face, para conduzir a gestão e o controle dos projetos, levantar os detalhes e verificar a evolução das atividades e a realização efetiva dos marcos. Segundo *Local Bank*, o acompanhamento dos projetos ocorre por meio de reuniões presenciais, em praticamente todas as situações, nos mais de duzentos projetos em andamento na empresa. Uma exceção está em um projeto recente, que envolve parceiros distantes, um em Nova Iorque e um em Curitiba, necessidade que os leva a interagir com pessoas que não conhecem pessoalmente, usando novas ferramentas e *softwares* de comunicação e de colaboração virtuais. Nessa experiência, a equipe de *Local Bank* passa a lidar com profissionais que já possuem certa experiência no trabalho remoto, inclusive, trabalhando de casa. Para a especialista, a gestão de projetos realizada à distância é totalmente viável, mas o time ainda sente dificuldades nisso e têm dúvidas se, no trabalho remoto, as pessoas estarão realmente trabalhando. Apesar dessa dificuldade interna, *Local Bank* afirma que estão surpresos com a maturidade e a efetividade de controle no acompanhamento desse projeto com parceiros trabalhando remotamente, pois observa que a organização prévia, nesse caso, parece ser ainda maior e mais alinhada.

Dessa maneira, os relatos, em geral, reforçam que a experiência e a maturidade em gestão de projetos, tanto da empresa, quanto dos profissionais envolvidos, são consideradas essenciais para que haja sucesso no trabalho que é realizado à distância, remotamente. Esses relatos têm paralelo com a literatura de referência, por exemplo, em estudos de Iorio e Taylor (2015), que reforçam o valor da experiência anterior, trabalhando em equipes distribuídas, para que seja possível, então, assumir uma atribuição de liderança em projetos. Para Iorio e Taylor (2015), cargos de liderança em equipes virtuais devem ser indicados, estrategicamente, com base na experiência anterior, tanto em gestão de projetos, como em contextos marcados pela mediação tecnológica, pois, esses líderes são os que podem alavancar o trabalho dos profissionais que estarão remotos e, inclusive, formar futuros gestores para atuar nesse contexto.

Conforme descrito em PMI (2013), a experiência do profissional em gestão de projetos pode atestar que ele dispõe de conhecimentos e de boas práticas para o adequado gerenciamento de projetos. Para Medina e Medina (2014), boa parte dos conhecimentos é gerada por meio da vivência em projetos e, esse conhecimento, compartilhado, aumenta a experiência, diminui incertezas e permite alcançar, dentre outros, a confiança que é requerida, e mais complexa, no contexto virtual do gerenciamento de projetos (Turner et al., 2000; Weimann et al., 2013; PMI, 2013). Considerando esses elementos, conjuntamente com os dados levantados neste estudo, parece viável estabelecer que, quanto maior a experiência (maturidade) em gestão de projetos, mais organizado será o ambiente e mais fecunda será a mobilidade do trabalho, em um cenário que favorece a obtenção de resultados positivos, a serem alcançados por gerentes de projeto móveis.

Para *Software*, é característica do ambiente de projetos a ênfase na necessidade de melhor organizar as atividades e, no contexto móvel, de garantir boas condições para as interações à distância, tais como: disponibilizar tecnologias adequadas em repositórios centrais onde haverá a troca e a manutenção das informações; prover meios para reportar o andamento dos projetos, compartilhar ideias e colaborar mutuamente e em qualquer tempo; e, por fim, estabelecer as diretrizes para a comunicação que será realizada remotamente, uma vez que, nos projetos, são várias pessoas envolvidas e nem sempre se pode ter acesso a elas pessoalmente, pondera o especialista.

Quando se trata da adoção de tecnologias para a manutenção das informações, comunicação e colaboração no gerenciamento de projetos e, mais ainda, no contexto móvel,

Startup, defende que ter tecnologia de base como uma plataforma de controle é de vital importância, pois é por meio dela que os profissionais constroem o conhecimento do projeto, interagem, compartilham e tomam decisões. Em projetos, a dependência da tecnologia independe do contexto presencial ou à distância, considera a especialista.

Uma plataforma colaborativa, como eu falei. Onde as pessoas possam postar suas ideias, possam falar sobre o que está acontecendo no projeto, é, quase um *blog* do projeto. Então, é assim, isso facilita bastante, tanto a comunicação, como o controle, no presencial e no remoto. (Startup)

Para Startup, as tecnologias da informação móveis são praticamente “uma extensão do nosso corpo” e é isso que favorece a mobilidade, não somente para o trabalho, mas para atender demandas pessoais diversas. Para a especialista, os recursos disponíveis hoje são mais do que suficientes para as atuais necessidades, permitem a criação de grupos, facilitam a comunicação e a troca de mensagens a qualquer tempo, dentre outros benefícios. Apesar disso, e, principalmente no contexto do gerenciamento de projetos que é realizado à distância, é fundamental ter um processo de gestão consolidado e fazer também a gestão da tecnologia, para que ela não tenha resultado contrário, um efeito negativo, ressalta a Startup.

O celular, não damos dois passos sem o celular na mão e ele traz consigo alguns aplicativos que têm facilitado bastante. Então, grupos de *whatsapp*, por exemplo, eu acho que é uma ferramenta acessível para qualquer um, para qualquer empresa, fácil de usar. Eu acho que ajuda bastante na comunicação. (Startup)

Por outro lado, é importante manter a preocupação com o processo, utilizar a tecnologia, mas ter um processo embasado por trás. Do contrário, ela se perde também. Então, assim, você ter um grupo que troca mensagens entre si, mas não tem ninguém que está olhando aquilo de uma forma global, gerenciando aquela comunicação, essa comunicação ela pode se perder e na verdade virar contra você. O seu uso traz um problema para gestão de projetos, ao invés de facilitar. (Startup)

Na avaliação de Software, a necessidade de usar ferramentas adequadas e de garantir o ambiente técnico favorável é requisito fundamental quando se trata de gerenciar projetos, inclusive, essa necessidade pode ter ainda mais destaque ao considerar o contexto móvel, pois “não adianta ter opção para o trabalho remoto e um membro da equipe ter um *link* de internet ruim [...], você terá problemas se você precisar dele”, afirma a especialista. Então, é primordial determinar, e / ou disponibilizar, a infraestrutura adequada para que o trabalho remoto aconteça e seja positivo, pondera Software.

Na experiência de Business, o uso de ferramentas específicas de gestão como, por exemplo, o *Sharepoint*, permite gerar, manter e compartilhar as informações sobre os projetos, a documentação dos projetos e, principalmente, criar uma boa base de

conhecimentos, o que, por si só, tornam-se facilidades para o trabalho remoto. Segundo esse especialista, o fato de focarem principalmente na gestão de projetos por meio de ferramentas corporativas, da Microsoft, por exemplo, traz segurança quanto à proteção das informações e também oportuniza a mobilidade do trabalho. Esse contexto está no DNA da empresa, afirma Business.

Com acesso à informação atualizada e segura, eu posso estar no escritório, posso estar na minha casa, então, isso já é um ponto que permite a mobilidade. Com as ferramentas que vieram depois de compartilhamento de tela, de voz e vídeo, isso ficou ainda mais fácil, não é? Porque você não depende mais da questão do telefone. Então, facilitou ainda mais. Já temos isso, esses instrumentos para trabalhar remotamente [...] está no DNA da empresa esse tipo de coisa. (Business)

Na empresa de Energy, as informações são armazenadas em ‘nuvem’ e são acessadas e atualizadas, no dia a dia, via uma interface *web*, cujo servidor é instalado fora do Brasil. É por meio dessa tecnologia que, mensalmente, os gerentes de projeto verificam o escopo *versus* o que foi executado, para medir os avanços, comparando-os com as definições da EAP (Estrutura Analítica do Projeto) e, com base nisso, ter permissão, por exemplo, para faturar os trabalhos executados até aquele ponto. Na parte de gestão do tempo, uma atualização semanal é feita por um ‘planejador’ que centraliza e atualiza os cronogramas de todos os projetos, enquanto os custos são acompanhados pelos controladores financeiros que ficam em São Paulo, mantendo todos os dados atualizados na ferramenta *web*, salienta Energy.

De fato, a literatura similarmente descreve sobre a disponibilização e uso de ferramentas adequadas, como condição favorável ao trabalho virtual. Para Griffith et al. (2003), por exemplo, os membros de equipes virtuais realizam suas tarefas de forma independente, mas necessitam, constantemente, de tecnologias da informação móveis para interagirem entre si. Também na visão de Weimann et al. (2013), o trabalho que é realizado à distância depende fundamentalmente de tecnologia apropriada, treinamentos, facilidade e disponibilidade dos recursos computacionais. A dependência na tecnologia, por sua vez, traz desafios importantes e geram a necessidade de dedicação dos indivíduos para aprenderem novas formas de comunicação e a terem competência em selecionar o meio que melhor se adapta à mensagem (Purvanova, 2014; Schumacher, 2014).

Para Business, os processos de gerenciamento de projetos estão fortemente consolidados na empresa, fato que torna as atividades e seus respectivos tempos, claramente estabelecidos, viabiliza a negociação e a atribuição de tarefas específicas a cada um dos envolvidos e, assim, permite melhor controle sobre o andamento do projeto. Segundo

Business, a empresa usa o *project server* como ferramenta de apoio para o monitoramento de atividades do projeto e, “se entendermos que, devido ao trabalho remoto, alguma atividade não foi desenvolvida, então começamos a perceber que aquele profissional não tem maturidade para trabalhar remotamente”.

Na análise de Energy, obter informações sobre a evolução de tarefas e dos projetos é, de fato, mais rápido e assertivo quando se tem um roteiro predefinido, um plano de comunicação, onde os pontos a serem levantados já estão previstos e os participantes já tem assimilado quais são seus papéis e responsabilidades. Isso é principalmente satisfatório quando se está à distância, afirma o especialista.

Um roteiro predefinido [...] isso nós fizemos justamente para diminuir aquela dificuldade que tinha inicial de ficar ‘brigando’ por informações. Na área de TI, isso também era fundamental, TI é muito rápida, então era fundamental também saber exatamente em que fase do projeto estava e, na parte de infraestrutura era mais pesadamente importante. Hoje na construção civil também é importante que a informação chegue rápido, mas na construção civil tem ela uma outra ‘pegada’, pode ser semanal. Em Telecom, por exemplo, a informação tinha que ser diária. (Energy)

No ponto de vista de Startup, a empresa para a qual trabalha conseguiu montar uma área de projetos diferenciada, que olha a entrega do projeto de ponta a ponta, não só a parte de tecnologia, ou seja, há o envolvimento dos membros das equipes de projeto para entenderem também o negócio a que se refere o projeto, com olhar focado no resultado, o que exige desses profissionais considerar uma amplitude maior dos aspectos que envolvem as atividades durante o projeto. Essa visão aprofundada em projetos é facilitadora da mobilidade do trabalho dos envolvidos, sinaliza Startup.

Ao que parece, o ambiente de projetos traz, em si, uma padronização que pode contribuir para o melhor desempenho profissional em contextos onde a interação virtual é inerente e constante. Ao considerar um conjunto de fases, mapeadas e detalhadas, bem como uma coleção de atividades, logicamente organizadas, como uma base formal para realizar o acompanhamento e o controle (Kerzner, 2013; PMI, 2013), os projetos, em geral, resultam na conclusão bem sucedida de um ou mais entregáveis (Martinic et al., 2012; Verburg et al., 2013). Essa padronização, acrescida de novos processos e ferramentas de apoio para as interações à distância, favorece o trabalho virtual (Martinic et al., 2012; Weimann et al., 2013; Schumacher, 2014). Assim, se os processos, bem como os seus *inputs*, *outputs* e ações intermediárias, estão bastante padronizados e claros, bem como se as ferramentas e as tecnologias definidas, são adequadas e são usadas de forma correta, então, o resultado do

trabalho das equipes virtuais será satisfatório, uma vez que, com esse detalhamento, se espera uma considerável redução nas dúvidas e nos mal-entendidos e, conseqüentemente será menor a necessidade de interações ou de reuniões frequentes com os envolvidos (Martinic et al., 2012).

Na avaliação de *Global Bank*, os projetos que consideram a mobilidade de trabalho dos profissionais envolvidos devem ser executados do jeito que eles sempre foram, da mesma maneira, pois, localmente ou remotamente, os controles são os mesmos, o profissional precisa estar disponível, ser facilmente encontrado, quando as pessoas o procuram, ou seja, no caso do trabalho remoto, devem estar ‘*on line*’ – ligado. Para *Global Bank* “o dia a dia vai mostrar quem está maduro para isso e, quem não estiver, ou volta a trabalhar no modelo antigo, ou trabalha em outro lugar, que tenha outro tipo de ambiente”.

Acho que as pessoas são todas diferentes. Tem um lugar onde cada um poderá se adaptar melhor. Mas elas não podem, numa empresa que permite esse tipo de flexibilidade, não ter uma responsabilidade de cumprir as regras do jogo, quando elas são definidas. (*Global Bank*)

Em sua experiência, *Global Bank* relata que não houve nenhum caso de projeto impactado negativamente por participação remota de seus gerentes de projeto, o que o faz analisar a mobilidade do trabalho como altamente positiva e que ganhará cada vez mais espaço e abrangência. Contudo, volta a reforçar que é necessário ter um grupo mais maduro e responsável, para que seja viável a flexibilização do trabalho. *Global Bank* defende ainda que, em empresas globalizadas, não há alternativa, a não ser a gestão de projetos remota.

Em nossa experiência, houve um aprendizado muito forte desde o começo, quando havia muitas confusões nas reuniões, discussões, muita gente falando ao mesmo tempo, uma falta de disciplina, pessoas entrando e saindo, etc [...] isso tudo foi um aprendizado e hoje você já tem tudo muito melhor organizado, as pessoas entendem que o trabalho remoto beneficia a todos, não só a empresa [...] mantendo uma disciplina, mantendo uma forma de horários fixos, horários pelo menos predeterminados, onde o grupo se reúne, trabalha, [...] momentos mais longos para equipes de projetos, momentos mais curtos para *tracking*, para avaliação etc [...] hoje as coisas funcionam muito bem, tem ferramentas suficientes para isso. (*Global Bank*)

Outro ponto relevante, vem do relato de *Local Bank*, sobre as práticas para o gerenciamento de projetos em sua empresa, cujo trabalho tem sido primordialmente avaliado com base no esforço–tarefa, em contratos mensurados observando-se as horas trabalhadas. Ao considerar a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto, com uma gestão muito mais inclinada à qualidade de entrega, a especialista sinaliza a necessidade de mudança das atuais

métricas de controle, que devem deixar de ser centradas na análise exclusiva de esforço em horas e, sim, concentrar-se nos resultados alcançados.

Para *Energy*, no ambiente de projetos é praticamente irrelevante saber de onde o trabalho está sendo feito, como está sendo feito e com o que está sendo feito, pois o que importa de fato é o resultado, a qualidade da entrega. Para esse especialista, “não deveria ser necessário esforço para controlar essas coisas”. Também na opinião de *Startup*, a gestão de projetos, por ser focada em entregas, deve manter maior ênfase na avaliação dos resultados que o profissional alcança, na realização das metas e muito menos se ele está presente fisicamente ou não. Nesse sentido, *Startup* acredita que o ambiente de projetos já traz, naturalmente, certa maturidade, numa visão mais organizada e com diretrizes como boas práticas para o alcance das metas. Para essa especialista, essas diretrizes são maleáveis e diferem, por exemplo, de uma área operacional, com processos e controles mais rígidos, menos conectados com as entregas em si. Em contrapartida e, alinhado com o relato de *Local Bank*, *Startup* defende que a gestão de contratos e de custos, precisa ainda de evolução, pois, costumeiramente, o faturamento das entregas é medido a partir de um controle de horas e esforço dedicado, e não na qualidade dos resultados.

Apesar dos desafios da interação remota, *Software* relata que a adoção da mobilidade do trabalho é um movimento natural na empresa, onde os profissionais já praticam isso com frequência. Considerando o gerenciamento de projetos, que é primordialmente orientado a resultados, a necessidade de controle de presença física não é tão relevante, considera o especialista, pois o desempenho e a qualidade prevalecem, bem como o comprometimento e a disciplina, afirma *Software*.

Se eu entregar mais cedo, com menos esforço, melhor para o cliente, melhor para a empresa e melhor para mim [...] ficar controlando a presença física deixa de ser fundamental [...] importante criar mecanismos e condições para fazer com que o profissional desempenhe o seu trabalho da melhor forma e independente de onde ele esteja localizado [...] o profissional, por si só, também deve ter essa consciência e comprometimento, no sentido de “olha aqui, eu tenho um resultado, tenho um negócio para entregar” [...] quero dizer, melhorar o rendimento através desses mecanismos.  
(*Software*)

Na opinião de *Energy*, a mobilidade do trabalho não será favorecida quando houver falta de maturidade dos profissionais e, muitas vezes, quando a qualificação deles for menor, por exemplo, em níveis mais operacionais, pois, nesse contexto, os indivíduos tendem a fugir das tarefas para fazer outras coisas, o que exige um controle mais presente dos gestores. Isso depende também do setor de atividades da empresa, afirma *Energy*.

É como eu estava te falando, na construção civil [...] dependendo do nível e qualificação do trabalhador [...] e principalmente da tarefa que ele executa (mais execução e menos gestão) [...] ele exige um acompanhamento direto, presencial [...] se você não estiver lá direto, será comum encontrar o pessoal assistindo vídeo no celular [...] dormindo, descansando e assim por diante. Então é um segmento que não favorece muito a gestão à distância. (*Energy*)

Por outro lado, os gerentes de projeto regionais na equipe de *Energy*, não geram necessidade de controle do trabalho, de horários etc, isso porque, segundo o especialista, eles têm uma função de confiança, trabalham por responsabilidade de entrega nos projetos e não por hora. Para *Energy*, nas áreas de tecnologia e de gestão de projetos, a capacitação dos profissionais é maior e, portanto, não é necessário fazer o papel de encarregado ‘*in loco*’.

Apesar do trabalho em projetos ser primordialmente avaliado com base na avaliação dos resultados atingidos (PMI, 2013; Verburg et al., 2013), estudos comprovam que, para muitas empresas, ainda é forte a preocupação com o controle de presença e de disponibilidade dos profissionais, concentrando a avaliação do trabalho no esforço dedicado, mais do que na qualidade de entrega (Maznevski & Chudoba, 2000; Jarvenpaa & Lang, 2005; Saccol, 2005). Nessa perspectiva, torna-se necessária uma mudança de paradigma, para que os processos de gestão de desempenho sejam adequados à realidade do trabalho que é orientado a resultados (Hinds & Weisband, 2003; Rad & Levin, 2006; Martinic et al., 2012; Verburg et al., 2013; Henderson et al., 2016).

Por sua vez, na opinião de *Software*, o acompanhamento de projetos de modo virtual exige um modelo de comunicação mais preciso e objetivo, para que as interações e reuniões sejam produtivas, principalmente porque é exaustivo estar em longas reuniões remotas, mantendo a atenção centrada o tempo todo e sem deixar que o ambiente local interfira (Jarvenpaa & Lang, 2005; Sorensen, 2011; Schmitz et al., 2016). Nesse sentido, *Software* compara, por exemplo, que reuniões de *brainstorm* presenciais podem durar entre três ou quatro horas, enquanto uma reunião dessas de forma remota deveria ser no máximo de duas horas. Desse modo, *Software* defende que reuniões remotas devem ser organizadas previamente e ter um objetivo claro, para que sejam curtas e mais eficientes.

Quando é um assunto que precisa da atenção de todos [...] se no presencial já é difícil manter a atenção, no remoto mais ainda, não é? Você não sabe como está o outro lado [...] se no presencial você já vê pessoas no celular, pessoas respondendo emails, então, imagine no remoto. (*Software*)

Na experiência de *Architect*, o processo de comunicação é menos formal no dia a dia de seus projetos e nas interações pontuais entre o grupo de trabalho. No caso de sua atual

empresa, os membros das equipes são em sua maioria jovens e dão preferência pela comunicação assíncrona, ‘teclando’ via *Skype for business* e também por telefone celular, quando necessário para trocar alguma ideia, compartilhar ou sanar dúvidas. Essa forte inclinação para interações via mídia e em alto contexto (Hall, 1976; Krumm et al., 2016; Bessa & Tomlinson, 2017), ocorre principalmente devido aos profissionais serem de gerações mais novas, conectados desde cedo à tecnologia, acredita o especialista. Para *Architect*, a comunicação formal normalmente é estabelecida semanalmente e de forma recorrente, dependendo do tipo do projeto, periodicidade que pode ser maior ou menor, com base na criticidade do que está sendo feito e que independe do fato de estar remoto ou não.

Assim, no dia a dia, fazemos algo bem informal mesmo. Pega o telefone e liga, pega o *Skype* aqui, ‘pinga’ o cara e conversa. O que geralmente acontece é que, no começo do projeto, acabamos nos unindo mais, naturalmente, [...] e tudo depende do projeto, primeira semana de uma nova fase do projeto, enfim, acabamos nos reunindo mais, algumas vezes vamos para o escritório, para se juntar, para ver como vai fazer etc. E, uma vez que o plano está estabelecido, o acompanhamento é remoto. (*Architect*)

*Architect* defende ainda que, haverá queda de produtividade se muitas reuniões recorrentes forem estabelecidas de forma virtual. Para esse especialista, se o plano e as atividades estão claramente definidos, as dúvidas e a insegurança deveriam ser menores e, portanto, a alta recorrência de reuniões não seria necessária e, se for, pode indicar que algo não está indo bem no projeto.

Eu particularmente não gosto de muitas reuniões porque eu acho que quando você cria muitas reuniões, principalmente reuniões recorrentes, aí eu acho que é onde a mobilidade, ela faz com que você perca a produtividade. Quer dizer, o fato de você ter muitas reuniões você já está perdendo a produtividade, não é? Então, se você resolve executar isso remotamente, aí você abre para as pessoas que estão na reunião, ‘não estarem na reunião’. O cara está remoto, está simplesmente conectado ali [...] mas, muitas vezes ocorre essa fala: ‘você pode repetir a pergunta’ [...] ‘eu estou fazendo outra coisa aqui, enquanto você está aí falando’. Então essa é a situação que eu particularmente odeio. Então, quando eu percebo que isto está acontecendo no projeto, cara, eu mudo isso radicalmente. E a gente aqui consegue lidar bem com isso, porque já trabalhamos móvel há muito tempo. Então sabemos dessas situações. É isso. (*Architect*)

Estudos corroboram os desafios da comunicação em projetos cujo contexto de interações é virtual, à distância. É fato que a comunicação é requisito essencial para garantir que as informações entre as partes interessadas seja eficaz e assertiva (PMI, 2013) e, além disso, o ambiente de trabalho distribuído requer processos formais de colaboração e de comunicação, ou seja, processos organizados e divulgados, onde haja definição das partes interessadas, seus papéis e responsabilidades, bem como diretrizes claras para a comunicação, tais como, o meio, a periodicidade e as ferramentas de apoio (Casey & Richardson, 2006;

PMI, 2013). A ocorrência de comunicação intensiva, por exemplo, pode indicar a existência de tentativas de recuperar problemas ou atrasos no projeto (Yan & Dooley, 2013).

Para *Software*, o contexto do trabalho remoto não muda, por exemplo, a periodicidade exigida para a troca das informações, bem como não há diferenças entre a tomada de decisões em projetos gerenciados presencialmente ou à distância. Para esse especialista, os projetos têm uma política, um padrão e, neles, considera-se a disponibilidade da pessoa mesmo que ela esteja remota, então nem a periodicidade das informações, nem as decisões são afetadas. *Software* argumenta que, em verdade, esses aspectos são impactados, dependendo das características dos projetos, sua criticidade e velocidade, por exemplo.

A convocação de uma reunião física seria igual à convocação de uma reunião remota [...] eu vou parar ali todo mundo naquele instante para tomar alguma decisão [...] simplesmente ao invés de chamar na mesa eu vou chamar uma conexão com eles [...] talvez a única diferença esteja na questão de montar uma equipe [...] você precisa montar uma equipe que tenha um nível de maturidade, que seja autogerenciável, que possa executar o trabalho remoto adequadamente, senão, não vai trabalhar. (*Software*)

Na experiência de *Energy*, a periodicidade necessária para obter informações também não muda quando se compara a gestão de projetos presencial e a remota. Em verdade, esse especialista indica que isso pode mudar dependendo, de fato, da criticidade do projeto, bem como das características dos negócios da empresa.

Assim, a própria ferramenta *web* é base de comunicação, porque ela permite que você coloque todos os comentários que está acontecendo, você pode colocar, ali tem todas as reuniões mensais. Então elas são feitas baseadas em atas de reunião que são geradas também por essa ferramenta. Na reunião mensal de projetos, com times nos Estados Unidos, discutem-se todos os projetos, envolve várias áreas de negócios, várias filiais Rio, Brasília, Salvador, Canoas, São Paulo, dentre outras, usamos a plataforma *Skype*, da Microsoft, apenas voz e tela compartilhada em um número 0800, internacional, documentamos as telas em *powerpoint* como meio de formalizar o que foi discutido. (*Energy*)

Para *Global Bank*, não se trata da necessidade de mudanças na periodicidade de informações / aumento de frequência de interações, por exemplo. Segundo esse especialista, isso não deveria ser uma preocupação, pois as situações já deveriam estar previstas no desenho do projeto e em um bom plano de comunicação, mesmo para cenários com alto volume de interações à distância. Ainda assim, *Global Bank* avalia que pode surgir a necessidade de mais etapas, com mais pontos de controle, mas isso seria, segundo ele, para diminuir a ansiedade de quem não consegue saber como as coisas estão evoluindo no dia a dia, tendo por base o uso das ferramentas de colaboração onde as informações estão compartilhadas. Nesse sentido, a periodicidade de atualização das informações a respeito dos

projetos não difere quando comparada à atuação remota ou presencial do gerente de projetos, sinaliza o especialista.

Igualmente na opinião de *Business*, a periodicidade de atualização e troca de informações em projetos não muda no contexto remoto. Para esse especialista, o nível da demanda por informações vai depender, em verdade, das particularidades do projeto, onde a periodicidade de reuniões, por exemplo, será estabelecida com base nas necessidades que surgirem e independerá se os recursos estão presenciais ou móveis.

A troca de informações é remota também. Todos têm acesso à documentação, relatórios de *status*, atividades, riscos, tudo isso está compartilhado em um único local. Então as reuniões acontecem remotamente. Ou seja, estando no escritório ou não, o gerente de projetos interage com todos os *stakeholders* do projeto, para fazer as reuniões de *status*, também de forma remota. A periodicidade depende do projeto, se é mais ou menos crítico. De forma geral, temos reuniões periódicas semanais sobre os projetos [...] os marcos, entregáveis e todos os insumos estão controlados, dentro de uma ferramenta de gestão, na nuvem [...] não existe mais dependência se o *link* interno caiu [...] um servidor que vai prover as informações e apoiar nisso. (*Business*)

Por sua vez e, considerando o cenário atual que os recursos tecnológicos propiciam, parece ser necessário reavaliar as formas para assegurar a proteção dos dados durante a troca de informações em projetos. A imposição no uso de tecnologia específica por parte das empresas, originalmente por propósitos de segurança, precisa ser repensada, pois hoje, por exemplo, “eu posso ter os *e-mails* da empresa no meu *Ipad*, podemos tirar foto de tudo”, afirma *Energy*, o que aumenta, ainda mais, essa que é uma das principais preocupações da mobilidade do trabalho (Jarvenpaa & Lang, 2005). Nesse sentido, além dos dispositivos tecnológicos de segurança, *Business* reforça que é preciso definir e esclarecer as regras para a proteção dos dados, bem como ter acordos específicos, assinados entre a empresa e o funcionário, no intuito de garantir os níveis de confidencialidade das informações.

No que diz respeito à tomada de decisões em projetos, *Architect* considera que não há diferenças quando se compara o contexto presencial e o virtual, ou seja, uma vez que as informações estão disponíveis, o fato de estar remoto não impacta, necessariamente, as decisões tomadas em projetos, pondera *Architect*.

Pensando aqui, nos últimos projetos que eu participei, alguns bem críticos, tomamos decisões mesmo estando remoto. Em alguns deles, inclusive, eu estava em casa. É, então assim, não tem muito essa regra não. Mas se parar para pensar [...] em uma situação crítica no projeto [...] ou tomar uma ação de maior risco em conjunto, eu acho que aí é uma situação onde normalmente falamos: vamos todos para o escritório conversar lá, amanhã etc. E, então acaba fazendo isso, até porque, muitas vezes, o projeto nem tem todo mundo no mesmo lugar, não é? (*Architect*)

Ainda assim, reuniões presenciais podem ser necessárias em situações específicas, esclarece *Business*. Em projetos mais críticos, que envolvem muito dinheiro e ou alto risco estratégico, que implicam negociações e decisões com a alta direção dos clientes, então, nesses casos, torna-se prudente que se façam reuniões presenciais, pois isso facilita a interação, ter a percepção de como os interlocutores estão recebendo as informações, suas expressões, e reações sobre aquilo que está sendo dito e decidido, salienta *Business*.

Faria o mesmo paralelo de você trocar uma mensagem por *e-mail* ou você ligar para a pessoa, não é? Faz diferença. Você, liga, combina o jogo, depois você manda um *e-mail* para formalizar. Quando tem uma negociação mais complexa, vai lá, senta na frente da pessoa, junta as pessoas, os *stakeholders* que você precisa juntar, faz a reunião, depois você formaliza [...] Você até sente vontade, muitas vezes, se você está fazendo um projeto que é em outra localidade e você tem que dar só a passagem aérea para a viagem, mas é um investimento para garantir o sucesso. (*Business*)

Também para *Software*, dependendo das situações como, por exemplo, em decisões mais críticas e mais estratégicas, pode ser necessário estabelecer reuniões presenciais para a tomada de decisões e, inclusive, para o controle do projeto, para “olho no olho, poder avaliar a percepção das pessoas, o comportamento [...], o corpo fala”, afirma o especialista.

Em oposição, *Global Bank* avalia que a mobilidade do trabalho não traz mudanças na tomada de decisões em projeto, na forma de decisão, rapidez da decisão ou qualidade da decisão, pois se o projeto está bem dirigido, bem gerenciado, com os conceitos e critérios de gerenciamento de projetos, a tomada de decisão independe se está presencial ou remoto.

Por sua vez, no ponto de vista de *Energy*, a tomada de decisões é mais rápida no contexto virtual, principalmente porque permite acionar as pessoas certas, em qualquer tempo e lugar como, por exemplo, em casos mais urgentes, em problemas ou decisões de risco e quando não é possível esperar a disponibilidade presencial de todos os recursos que podem apoiar a decisão.

Você liga no telefone celular, abre uma conferência e pega todo mundo. Esse final de semana, por exemplo, nós tivemos uma crise em um projeto e no final de semana, no sábado e no domingo, tinha pelo menos sete, oito pessoas se comunicando freneticamente pra tentar minimizar o problema. (*Energy*)

*Energy* salienta, porém, que há um risco em decisões tomadas de forma urgente no contexto virtual, principalmente porque podem ser baseadas somente em *feeling*, somente em dados que algumas pessoas estão falando naquele momento, sem ter uma base mais aprofundada. Nesse sentido, *Energy* reforça a necessidade de ter, como base, ferramentas

adequadas para atualizar e manter as informações dos projetos, sobre as quais as decisões serão tomadas.

Algum tempo atrás um gerente de projetos me ligou, dizendo que tinha um fornecedor nosso [...] que estava pedindo uma antecipação de pagamento [...] consultando a ferramenta, eu vi exatamente qual era a posição financeira que eu tinha, qual era o valor do contrato dele, quanto que ele já tinha recebido, quanto que ele já tinha medido, então foi muito mais fácil chegar num valor pra dizer: olha, isso aqui é um valor que ainda me dá uma segurança de ter uma parte retida, que faz com que ele tenha interesse em terminar o projeto. (*Energy*)

Ferramentas adequadas e, principalmente, com informações atualizadas, podem reduzir as abstrações e restringir uso do *'feeling'* na tomada de decisões, acredita *Energy*. Para o especialista, uma vez que “a tomada de decisões é baseada na informação, que vem também pelo processo de comunicação”, os dados mantidos e atualizados na ferramenta reduzem o uso do *feeling*. Com a informação disponível e confiável, *Energy* entende, ainda, que há um aumento na colaboração entre os envolvidos.

Na prática, a tomada de decisão em projetos pode ser negativamente influenciada por uma série de fatores, como, por exemplo, pode existir uma cultura organizacional de silos de conhecimento e de dificuldades para a troca de informações, desalinhamentos ou falta de consciência sobre as estratégias de negócio e ausência de uma infraestrutura que permita, de forma adequada, que as informações do projeto possam ser armazenadas e usadas como apoio para a tomada de decisões em projetos (Alkhurairi et al., 2014). No contexto móvel, outros aspectos surgem e geram novos desafios, tais como, os fatores situacionais e contextuais, onde e como o profissional se encontra, bem como que recursos tecnológicos ele tem em mãos para buscar as informações que necessita para a tomada de decisões (Sorensen, 2011; Jarvenpaa & Lang. 2005; Schmitz et al. 2016). Além disso, a pressão por estar constantemente *'on'* – *'ligado'* e o alto volume de informações que a mobilidade do trabalho produz, podem contribuir para o uso da intuição e para um comportamento adaptativo durante a tomada de decisões em projetos (Kakihara & Sorensen, 2001; Perlow, 2012; Marcolin et al., 2014; Junges & Gonçalo, 2014).

Com base nesses elementos a respeito da tomada de decisões e nos dados levantados com os especialistas, é razoável inferir que as condições favoráveis para a tomada de decisão não mudam, como, por exemplo, ter uma cultura de transparência na troca das informações, ter clareza das diretrizes estratégicas da empresa e forte alinhamento dos envolvidos para atuar centrados nessas estratégias, bem como ter a tecnologia adequada, onde as informações

estarão disponíveis para serem acessadas e usadas como apoio na tomada de decisões (Alkhuraiji et al., 2014), condições essas que já fazem parte do ambiente de projetos, independente de ser presencial ou remoto. Ainda assim, as nuances do trabalho que é realizado à distância, podem gerar distrações e tomada de decisões de forma mais abstrata, dependendo do contexto e da situação em que o gerente de projetos se encontra (Kakihara & Sorensen, 2001; Perlow, 2012; Marcolin et al., 2014; Junges & Gonçalo, 2014).

Quando se trata de ferramentas de comunicação que incluem som e imagem, como, por exemplo, o *Skype*, *Startup* acredita que pode ser considerado um meio mitigador do desconforto da interação à distância. Para essa especialista, esse incômodo normalmente ocorre quando há no ambiente uma forte cultura relacional, ou seja, onde prevalecem preferências por estar mais próximo das pessoas e onde há maior credibilidade no relacionamento presencial.

Então eu acho que, em termos de tecnologia, estamos muito melhor, não dá nem para comparar com dois anos antes. Muda tanto e a cada dia tem tanta novidade, que eu acho que temos que estar sempre antenados para ver como usar. E, o *Skype*, como a gente está usando aqui, agora, para fazer conferências [...] isso é importante até para o brasileiro, porque por mais que você esteja remotamente, você tem a oportunidade de ver a pessoa. Nós implantamos uma sala de videoconferência em um dado momento do projeto e, só a questão de poder ver a pessoa do outro lado, parece que já criou um relacionamento mais estreito para o brasileiro, isso é engraçado. (*Startup*)

Também como forma de atenuar esses possíveis incômodos e procurar manter mais sinergia com os membros da equipe, *Energy* relata que, pelo menos uma vez por semana, os profissionais vão até a empresa, encontram pessoalmente com outras pessoas e, nesse momento, é possível fortalecer alguns vínculos e trocar ideias interagindo face a face, sem os desafios da interação virtual. Para *Startup*, devido à preferência dos brasileiros em interações mais próximas, tem sido importante promover alguns encontros presenciais no início do projeto, em *workshops*, por exemplo, para gerar sinergia e confiança e seguir com o projeto de uma forma melhor, acredita a especialista.

No nosso caso, [...] os encontros presenciais no início foram importantes para estabelecer essa questão da confiança e acho talvez, não só pela questão remota e cultural, mas também pelo próprio ambiente do negócio, pela questão do nosso *stakeholder* estar lá fora, ser um acionista e nos ter como um provedor de serviços. Então, no início, eu acho que o principal fator de dificuldade foi estabelecer essa relação saudável entre as partes e ao longo do tempo isso foi mudando um pouco, incluindo-se a questão da flexibilidade do trabalho [...] como parte das lições aprendidas. (*Startup*)

Na experiência de *Startup*, houve um aprendizado importante quanto à necessidade de dar atenção à relação remota e nos processos para a interação à distância. Depois de vivenciarem alguns problemas repetidos nos projetos, a especialista relata que passaram a fazer revisões em seus processos e a dar oportunidade para as equipes opinarem sobre o que poderia ser feito melhor, inclusive sob o aspecto do relacionamento virtual, na forma como fazem as reuniões, trocam ideias e, principalmente, como conduzem a comunicação, visando uma gestão de forma mais homogênea, para satisfazer os *stakeholders* e reduzir os conflitos.

Não são recentes as questões relacionadas à cultura relacional, onde as interações são essencialmente de baixo contexto, com forte preferência dos indivíduos por estarem face a face com seus interlocutores (Riesman et al., 1950; Hall, 1976). Na maioria das empresas, e também no ambiente de projetos, onde ocorrem, inclusive, interações com diferentes culturas de clientes ou outros parceiros externos, ainda há um misto de gerações, bem como parece haver certa tendência de conservar-se ainda, por algum tempo, a obtenção de maior credibilidade quando o relacionamento é estabelecido presencialmente (Jarvenpaa & Lang, 2005; Sorensen, 2011; Schmitz et al., 2016). Nota-se que, parte desse desconforto está sendo mitigado com a expansão de ferramentas de voz e de imagem, que trazem condições tecnológicas para interagir à distância, mas viabilizando-se o contato visual entre os envolvidos, em videoconferências, por exemplo.

Em contrapartida, *Global Bank* acredita que, na verdade, existe insegurança das pessoas sobre a evolução do projeto, desconforto que julgam ser menor quando se trabalha lado a lado. Para esse especialista, o contexto presencial aumenta a crença de que as coisas estão progredindo, pois é um ambiente onde “tem muita conversa informal, no cafezinho e, nessas conversas informais, existe certa segurança de que as coisas estão andando”, Para *Global Bank*, a experiência em gestão de projetos e o aprendizado no trabalho virtual, diminuem tanto essa insegurança, quanto a necessidade de busca constante por informação. É uma combinação de fatores, é aprendizado, é maturidade e depende da diversidade de experiências de quem está envolvido, garante o especialista.

Em complemento, *Global Bank* afirma que o trabalho virtual na gestão de projetos leva a mais formalização das etapas, com informações registradas e atualizadas, periodicamente. Para ele, a necessidade de formalização requer maior clareza, inclusive nas explicações sobre como as coisas estão andando, além de boa comunicação verbal e escrita e,

dessa maneira, o gerenciamento de projetos remoto tende a ser mais completo, defende *Global Bank*.

No mundo virtual, essas interações informais elas diminuem muito, as pessoas não se encontram toda hora para perguntar alguma coisa. Então existe uma preocupação se a coisa está realmente andando. Mas eu acho que é muito mais uma necessidade psicológica das pessoas, de maturidade. As pessoas tem segurança sobre o andamento das coisas, no momento em que ela começa a ter mais experiências e que os resultados acontecem de uma forma favorável [...] o gerenciamento de projetos remoto parece mais completo, pois tem maior formalização, organização e clareza. (*Global Bank*)

*Global Bank* argumenta ainda que: "a cultura tem influenciado sim, mas cada vez menos". Para o especialista, esse impacto existe e tem se tornado menor, justamente pela condição mais 'conectada' das pessoas e das organizações e pela possibilidade de fornecer *feedbacks* quando alguma expectativa não é atendida, sinaliza *Global Blank*.

Com times trabalhando juntos em uma demanda específica, então, apesar das diferenças, as pessoas têm o seu linguajar, sua experiência mais focada naquele tema específico, que é o escopo daquele projeto [...] então acaba que a influência é um pouco mitigada. Ela existe, mas é menor. Eu acho que as pessoas têm expectativas diferentes [...] e a experiência vai levando, que alguém que esteja coordenando as atividades, coordenando os trabalhos, acaba dando *feedbacks* e vão aprendendo a diminuir essas diferenças culturais. (*Global Bank*)

#### **4.3.2. Perspectivas dos respondentes em questionário, a respeito da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos**

Para ser possível levantar em questionário os pontos focais do gerenciamento de projetos, onde predominam as interações à distância, questões específicas foram usadas para buscar identificar a percepção dos participantes a respeito dos seguintes aspectos: a experiência, a maturidade e as práticas em gerenciamento de projetos, como condições favoráveis à mobilidade do trabalho; a atenção dada ao controle de presença dos profissionais *versus* a consideração pela qualidade de entrega em projetos; a periodicidade para troca de informações em projetos; tomada de decisões em projetos; criatividade em projetos; e, por fim, o acesso a ferramentas de colaboração adequadas, treinamentos e divulgação de melhores práticas para a interação virtual em projetos. Além disso, um espaço foi deixado em aberto, para que o respondente pudesse descrever alguma observação complementar, sobre algum aspecto não explorado diretamente nas questões, mas que ele considerasse relevante no tema. A análise dos dados levantados em questionário, sobre as práticas para o gerenciamento de projetos encontram-se a seguir, descritas nos próximos parágrafos.

#### 4.3.2.1. Maturidade e experiência em gestão de projetos

No que diz respeito à maturidade do profissional para com suas atribuições no trabalho em gestão de projetos, o levantamento em questionário, comparado às perspectivas dos especialistas entrevistados, mostrou que é igualmente significativa a percepção de que a ela é condição favorável para que mobilidade do trabalho seja bem sucedida. Nesse quesito, 59,65% dos respondentes acreditam que a maturidade sempre favorece a mobilidade, 34,21% avaliam que esse fator é frequentemente positivo, 3,51% indicam que isso é favorável de tempos em tempos e 2,63% acreditam que isso é raramente positivo.

Para permitir uma análise complementar quanto às percepções sobre a maturidade, como elemento propício à mobilidade, é possível observar também a representatividade de respostas sobre se a experiência prévia em gestão de projetos aumenta a possibilidade de sucesso ao optar pela mobilidade do trabalho dos gestores de projeto. Nesta questão, 46,50% avaliam que sim, a experiência em gestão de projetos sempre favorece a mobilidade do trabalho, 42,98% sinalizam que isso ocorre frequentemente, 3,51% indicam que a experiência prévia é favorável apenas de tempos e tempos, 5,26% acreditam que isso é raramente positivo e 1,75% (dois respondentes) consideram que a experiência anterior nunca é favorável à mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto.

Os dados sobre a maturidade e experiência prévia são apresentados na Tabela 01.

**Tabela 01 - Maturidade e experiência prévia, favorecem a mobilidade do trabalho dos GPs (n 114)**

	Nunca (n) %	Raramente (n) %	De tempos em tempos (n) %	Frequentemente (n) %	Sempre (n) %
A maturidade nas atribuições para a gestão de projetos, favorece (afeta positivamente) a mobilidade do trabalho dos gestores de projetos.	(00) 0,00%	(03) 2,63%	(04) 3,51%	(39) 34,21%	(68) 59,65%
Ter experiência prévia em gestão de projetos aumenta a possibilidade de sucesso ao optar pela mobilidade do trabalho dos gestores de projeto.	(02) 1,75%	(06) 5,26%	(04) 3,51%	(49) 42,98%	(53) 46,50%

Fonte: Elaborado pela autora

Em adição aos achados a partir dessas questões específicas sobre a maturidade e a experiência prévia, os dados coletados no espaço deixado para as observações livres, no questionário, demonstram que os respondentes consideram certa dependência entre a

maturidade do profissional e experiência prévia em gestão de projetos, quando relacionadas com a possibilidade de sucesso na mobilidade do trabalho. Os principais trechos dessa avaliação estão nas evidências seguintes.

A mobilidade possibilitou maior interação com empresa incorporada, aproximando as equipes e trazendo a experiência de um conceito novo de trabalho. (Respondente 008)

A mobilidade exige maturidade e exige que os gerentes de projeto estejam mais focados nos resultados, o que traz muitos benefícios aos projetos. (Respondente 011)

Dependendo da maturidade do profissional, a mobilidade pode ser prejudicial. Tenho notado que os mais novos produzem mais quando no escritório. (Respondente 050)

O trabalho remoto requer comprometimento e maturidade das pessoas e equipes envolvidas. (Respondente 071)

A eficiência da gestão de equipes, remotamente, depende muito da maturidade dos profissionais. Infelizmente, existe uma falta de profissionais com alta maturidade para permitir ao gerente de projetos ser mais produtivo remotamente. Muitos ainda precisam de um gerente de projetos "capataz". (Respondente 092)

A mobilidade é fundamental para a evolução dos projetos, porém depende de bom senso, senioridade e foco nos assuntos que realmente são importantes. Frequentemente profissionais usam ferramentas de mobilidade para enviar mensagens desnecessárias ou que não agregam. Esse tipo de atitude reflete uma falta de maturidade e pode acarretar em descrédito no profissional e, muitas vezes, até na ferramenta. (Respondente 100)

Com a evolução da tecnologia e a maturidade das pessoas, haverá, em um futuro bem próximo, a possibilidade de se conduzir projetos utilizando 100% a mobilidade. (Respondente 102)

A mobilidade do trabalho em gestão de projetos, permite maior agilidade nas tomadas de decisões e entregas de qualidade, isso quando há maturidade na equipe e as políticas e diretrizes estão bem claras para o uso desta mobilidade. (Respondente 105)

Desse modo, e, assim como descreveram os especialistas entrevistados, esses dados mostram que a experiência prévia em gestão de projetos e a maturidade do profissional pode, de fato, favorecer a mobilidade do trabalho dos profissionais – gestores de projeto (Turner et al., 2000; Weimann et al., 2013; PMI, 2013; Medina & Medina, 2014).

#### 4.3.2.2. Qualidade de entrega vs controle de presença

Quando se trata da qualidade de entrega, comparada à necessidade de controle de presença dos profissionais dedicados ao gerenciamento de projetos, 45,61% indicam que ela deve ser considerada sempre como mais importante, 32,46% acreditam que ela é frequentemente mais importante, 13,16% a classificam como importante de tempos em

tempos, 7,02% avaliam a qualidade de entrega como raramente importante e 1,75% acreditam que ela nunca é importante, quando comparada à necessidade de presença do profissional. Em complemento a essa evidência, os comentários livres no questionário rementem para a necessidade de mudança de paradigma quando à manutenção do controle de presença sobre os profissionais, dois deles são:

Ao mesmo tempo que a mobilidade e a comunicação à distância em projetos é uma realidade irreversível, é também um grande desafio ao gerenciamento, que demanda transparência e, principalmente, um entrosamento e confiança de nível elevado com a equipe de projeto que estão móveis e *stakeholders*. (Respondente 005)

A tecnologia contribuiu muito para a mobilidade, contudo, paradigmas ainda devem ser quebrados quanto à necessidade de controle de presença física do profissional. (Respondente 030)

Apesar dessa compreensão sobre o valor da qualidade de entrega em projetos ser maior do que o controle de presença dos profissionais envolvidos, a literatura mostra que ainda há barreiras para a mobilidade do trabalho nesse sentido, pois muitas empresas mantêm preocupações com seus sistemas de controle de presença e vigilância da disponibilidade dos profissionais (Maznevski & Chudoba, 2000; Jarvenpaa & Lang, 2005; Saccol, 2005).

Comparando com o relato dos especialistas, é verdade que há, sim, uma importante preocupação em encontrar o profissional disponível, *on line*, quando ele está no trabalho remoto, contudo, a ocorrência de atitude contrária, ou seja, de ausência ou dificuldade de encontrar o profissional, é constantemente atribuída a falta de maturidade, o que indica que esse indivíduo pode não estar apto ao trabalho remoto (Iorio & Taylor, 2015).

#### 4.3.2.3. Periodicidade na troca de informações no contexto móvel

Em relação à menor periodicidade para a troca de informações ou, em outras palavras, a dependência por ter informação atualizada constantemente, isso considerando o contexto da mobilidade do trabalho, 35,09% avaliam que é sempre necessário uma periodicidade menor na atualização das informações compartilhadas nesse ambiente, 38,60% indicam que essa necessidade é frequente, 16,67% assinalam que essa dependência existe somente de tempos em tempos, 7,89% julgam que isso é raramente necessário e 1,75% acreditam que a menor periodicidade nunca é importante no contexto móvel.

Essa perspectiva, que aponta como tendência uma periodicidade menor na atualização e troca das informações, com vistas a favorecer a mobilidade do trabalho, está em

consonância com a literatura, que descreve a necessidade de informações atualizadas e assertivas, para o adequado compartilhamento de ideias nos projetos, permitindo, assim, a tomada de decisão eficaz (Alkhuraiji et al., 2014; Krumm et al., 2016). Apesar disso, quatro especialistas entrevistados, discordam dessa tendência, principalmente por defenderem que a necessidade de ter informações atualizadas, depende e varia, em verdade, das características de cada projeto (Casey & Richardson, 2006; PMI, 2013).

#### 4.3.2.4. Organização, regras e práticas do gerenciamento de projetos contribuem para a mobilidade do trabalho

Quando questionados sobre se as práticas estabelecidas para o gerenciamento de projetos contribuem para que a mobilidade do trabalho seja bem sucedida, 56,14% dos respondentes sinalizam que sim, que isso sempre é um fator favorável à mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto, 32,46% consideram isso como frequentemente favorável; 7,89% indicam que isso ocorre de tempos em tempos e 3,51%, consideram que isso nunca ocorre.

A Tabela 02 apresenta esses dados e indica que as práticas do gerenciamento de projetos trazem tendência positiva quanto à possibilidade de sucesso na mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto.

**Tabela 02 – As práticas em gestão de projetos favorecem a mobilidade do trabalho dos GPs (n 114)**

	Nunca (n) %	Raramente (n) %	De tempos em tempos (n) %	Frequentemente (n) %	Sempre (n) %
As práticas estabelecidas para o gerenciamento de projetos, contribuem para que a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto seja bem sucedida.	(00) 0,00%	(04) 3,51%	(09) 7,89%	(37) 32,46%	(64) 56,14%

Fonte: Elaborado pela autora

Além disso, os respondentes acrescentaram observações livres, alinhadas com essa perspectiva positiva, conforme descritas a seguir.

É preciso ter regras claras para o uso de tecnologias móveis pelos envolvidos nos projetos e, também, nos processos de gerenciamento de projetos, de modo que os objetivos definidos sejam alcançados. (Respondente 025)

O planejamento precisa ser mais detalhado e preciso, para atingir o objetivo. O projeto não é melhor executado em função da mobilidade, mas sim com base na qualidade do planejamento das atividades, da equipe e resultados das entregas. (Respondente 089)

Um *kick-off* remoto não tem o mesmo efeito que o presencial, mas não é impeditivo se o projeto estiver muito bem planejado e conduzido com as técnicas adequadas para o adequado gerenciamento de projetos. (Respondente 093)

O engajamento da equipe não está na necessidade de estar fisicamente próximo, mas sim na capacidade dos gestores em despertar o interesse na participação da equipe e em manter as condições e o planejamento necessário. (Respondente 101)

Esses achados corroboram a opinião dos especialistas, no sentido de que a organização e a padronização de boas práticas em gestão de projetos (Kerzner, 2013; PMI, 2013; Martinic et al., 2012; Verburg et al., 2013), podem, de fato, contribuir para que a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto seja bem sucedida.

#### 4.3.2.5. Tomada de decisão no contexto da mobilidade do trabalho

Ao avaliarem se a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto, viabilizada pelo uso de tecnologias da informação móveis, favorece positivamente a tomada de decisões em projetos, 16,67% avaliam que esse fator é sempre positivo, 55,26% indicam que as decisões são frequentemente influenciadas de forma positiva na mobilidade do trabalho, 16,67% acreditam que isso ocorre apenas de tempos em tempos, 10,53% analisam essa influência como raramente positiva e 0,88% (um respondente) indica que isso nunca ocorre.

Apesar da análise desses dados sugerir uma tendência positiva sobre a tomada de decisão facilitada no contexto móvel dos gerentes de projeto, a literatura de referência descreve sobre a existência de influências situacionais e de conflitos de decisão para os indivíduos (Kakihara & Sorensen, 2001; Marcolin et al., 2014; Sorensen, 2011), inclusive em pensamento mais abstrato, quando os profissionais estão móveis e interagindo via mídia eletrônica. Esse cenário aumenta, invariavelmente, o uso da intuição e pode afetar negativamente as decisões no trabalho (Alkhuraiji et al., 2014; Kakihara & Sorensen, 2001; Perlow, 2012; Marcolin et al., 2014; Junges & Gonçalo, 2014; Reyt & Wiesenfeld, 2015).

Dessa maneira, os achados sobre a tomada de decisão, no questionário, não estão de acordo com a literatura e não convergem para a opinião da maioria dos especialistas entrevistados, fato que sugere a continuidade de estudos que possam investigar essa questão em outros cenários e diferentes métodos de pesquisa.

#### 4.3.2.6. A mobilidade do trabalho em favor da criatividade em projetos

Por sua vez, quando questionados sobre se a interação virtual, bem como a possibilidade de uma diversidade de pessoas atuantes no projeto, favorece (afeta positivamente) a criatividade nos projetos, 21,93% avaliam que a interação virtual, bem como a possibilidade de uma diversidade de pessoas atuantes no projeto, sempre favorece a criatividade em projetos, 39,47% indicam que isso ocorre frequentemente, 21,93% declaram que a criatividade é favorecida somente de tempos em tempos, 15,79% acreditam que raramente há impacto positivo sobre a criatividade e 0,88% (um respondente) indica que a criatividade nunca é favorecida pela mobilidade do trabalho.

Uma visão positiva sobre maior criatividade, advinda da mobilidade do trabalho, também é compartilhada em boa parte das visões dos especialistas que, em geral, concordam para comportamentos e ideias novos mais presentes em um ambiente de trabalho que é flexível. A criatividade em equipes virtuais também é descrita em alguns dos estudos de referência nesta pesquisa. Para Stevens et al. (2009), por exemplo, a criatividade parece ser mais elevada, fruto da diversidade cultural que a mobilidade promove. Para Potter e Balthazard (2002), a criatividade surge em virtude de um trabalho que é mais colaborativo e em busca de resultados também para o grupo. Além disso, comportamentos adaptativos para adequar o melhor uso da tecnologia, são associados à inovação no trabalho que é dependente de interações via mídia (Schmitz et al., 2016).

#### 4.3.2.7. Dependência no uso de ferramentas adequadas, treinamentos e melhores práticas

Quando se trata do uso de ferramentas de colaboração adequadas, bem como de ter treinamentos e divulgação de melhores práticas para a interação virtual em projetos, 41,23% indicam que isso sempre traz resultados positivos para a mobilidade, 45,61% acreditam que essas condições são frequentemente benéficas, 11,40% avaliam que essa influência positiva ocorre apenas de tempos em tempos, 0,88% sinaliza que isso é raro e 0,88% considera que essa dependência nunca ocorre. Nesse sentido, a perspectivas dos participantes em questionário, corrobora com a opinião dos especialistas e, também, com a literatura de referência, que apresenta o gerenciamento de projetos no contexto virtual, como fortemente dependente de processos de gestão detalhados, clareza de regras, treinamentos específicos e uso de tecnologias adequadas para comunicação e colaboração virtual (Hinds & Weisband, 2003; Rad & Levin, 2006; Martinic et al., 2012; Yan & Dooley, 2013; Krumm et al. (2016).

A ênfase na dependência e no uso adequado da tecnologia aparece também nos comentários livres, onde os respondentes incluem suas observações como seguem.

Através da tecnologia, em favor da mobilidade, conseguimos ter acesso mais rápido às informações de caráter emergencial, podemos diminuir custos trazidos por reuniões presenciais (locomoção, hospedagem, etc) e economizamos tempo. (Respondente 003)

Fazendo uso de tecnologias móveis, o gerente de projeto tem disponibilidade muito maior para interagir com todos os envolvidos em tempo real. (Respondente 032)

Muitos clientes/projetos são de cidades ou de estados diferentes do escritório, portanto a mobilidade e uso de tecnologias móveis são essenciais para o pleno andamento do projeto. (Respondente 035)

O grande desafio, no meu ponto de vista, é termos todos os profissionais de diferentes localidades/culturas focados no projeto. Para isso, essas novas tecnologias facilitam a interação entre os times, sendo essencial para o sucesso do projeto. (Respondente 037)

O gerenciamento do projeto deve ocorrer naturalmente e é independente da distância dos profissionais. A tecnologia está presente para auxílio nisso. (Respondente 047)

Mobilidade no trabalho significa também a capacidade de permanecermos imóveis. Em uma metrópole com problemas sérios de mobilidade, os atuais meios de comunicação permitem que tenhamos uma agenda com atividades acontecendo em diversas localidades, no mesmo dia. Situação que no passado era impensável, devido a necessidade de deslocamento físico. (Respondente 065)

Tenho trabalhado com equipes remotas sem qualquer prejuízo de prazo ou qualidade nos projetos, sendo que a tecnologia tornou isto possível. (Respondente 085)

O uso de tecnologias que exploram positivamente a mobilidade do gerente de projetos ainda não é prática em todas as organizações, mas, com certeza, em um futuro muito próximo, será. (Respondente 087)

#### 4.3.2.8. Aspectos culturais e preferências por interações em encontros presenciais

Perspectivas sobre questões culturais, no contexto da mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto, se manifestam no espaço para observações livres e, nesses trechos, a opinião de parte dos respondentes no questionário, converge com aquelas indicadas a partir das entrevistas em profundidade, no sentido de que há, ainda, preocupações em manter o contato presencial em determinadas situações como, por exemplo, em reuniões de definição de escopo, em decisões mais críticas ou de mudanças nos projetos, por preferência dos clientes no controle de presença e de esforço em horas trabalhadas e para buscar exposição e alcançar crescimento vertical na carreira.

A mobilidade deve ser um meio que permita a comunicação entre os times, porém não deve ser considerada como um canal de comunicação para discussão de escopo e de alterações,

pois pode dar margem para má interpretações, alterações frequentes e falta de documentação e de aprovações formais. (Respondente 007)

A mobilidade é geralmente um ofensor para equipes de projeto engajadas. A interação próxima é um fator de sucesso. (Respondente 033)

Em determinados momentos e, apesar das facilidades da gestão móvel, a interação presencial torna-se imprescindível. (Respondente 066)

A exposição presencial ajuda na interação e se torna chave para o crescimento vertical do profissional dentro da organização. (Respondente 079)

A melhor forma de comunicação e que facilita o entendimento, sem dúvidas, é a presencial. O trabalho virtual funciona com um time muito experiente, tanto na obtenção de informações como na qualidade de interações e integrações esperadas. Conversas pontuais são importantes para garantir que não há *gaps* na comunicação. (Respondente 094)

Hoje a mobilidade é um fator primordial, entretanto, há fases em que o presencial é ainda muito importante e motivador. Nas fases de *kick off*, levantamentos, *business plan*, testes ou homologação, há grande importância de envolver pessoas e motivá-las. Eu considero que, nessas fases, um ‘corpo a corpo’ é fundamental, até mesmo um trabalho 50% presencial e 50% virtual poderia dar melhores resultados que apenas o virtual. (Respondente 096)

Trabalho em empresa de consultoria empresarial. Na maioria das vezes, a equipe do projeto fica alocada no cliente. Existe um paradigma, pois o cliente precisa nos ver, para valer as horas que estão pagando. Contudo, em alguns clientes, não temos uma estrutura adequada de cadeiras e mesas para trabalhar. Isso afeta a produtividade do time. (Respondente 097)

Os respondentes ressaltam também suas perspectivas sobre a comunicação mediada por recursos computacionais e mídia eletrônica, bem como sobre as práticas de interação virtual, ponderando, por exemplo, sobre os momentos em ela pode ser menos adequada, sobre a necessidade de certificar, com frequência, se as mensagens estão sendo entendidas com clareza e sobre a importância de ferramentas de comunicação que considerem voz e imagem, no intuito de minimizar desconfortos na interação à distância.

A grande troca de *e-mails*, ao invés do uso do telefone ou de vídeo-conferência, tem prejudicado os projetos, pois aumenta o tempo para as definições e/ou a tomada de decisões. (Respondente 013)

Trabalhar em *home office* possui vantagens, como, por exemplo, o empoderamento quase que necessário de cada indivíduo do projeto, que passa a ser peça responsável e atuante pelo sucesso do mesmo [...] o trabalho em *home office* não é superior ao presencial [...] o trabalho presencial apresenta vantagens que só podem ser aproximadas pelo remoto quando são utilizadas ferramentas de conferência em vídeo, recurso que deve ser utilizado com cuidado, para não tornar-se um vetor negativo [...] além disso, ferramentas como o compartilhamento de telas. Apesar disso, a interação humana, presencial, é essencial e jamais deve ser descartada. (Respondente 023)

*Video conference* é altamente recomendado, pois podemos fazer a leitura corporal no processo de comunicação. (Respondente 024)

Gestão de projetos e de pessoas exige sempre uma comunicação clara e rápida, independente das pessoas estarem remoto ou fisicamente no local de trabalho. (Respondente 040)

Aparelhos de *tele presence* e telefones com vídeo ajudam muito na comunicação com equipes à distância. (Respondente 051)

É sempre bom, na comunicação (presencial, *e-mail*, *chats* etc), principalmente em projetos com times globais (onde temos idiomas e culturas diferentes), confirmar se a mensagem ou a atribuição foi entendida [...] e, na falta do entendimento, o gerente de programa deve corrigir e certificar que mensagem foi entendida e tarefa será executada. (Respondente 086)

Durante a fase de desenho, é importante que todos os participantes estejam em um ambiente comum, que garanta foco e acesso a um *flit-chart*. Não existe ferramenta virtual que consiga substituir isso. (Respondente 111)

#### 4.3.2.9. Globalização, diversidade e talentos na mobilidade do trabalho

Ainda em complemento aos dados encontrados nas questões específicas do questionário, a análise das observações livres permitiu observar um conjunto de elementos relacionados à globalização, diversidade e talentos no gerenciamento de projetos móvel. Sobre esses aspectos, os participantes convergem para a opinião dos especialistas a respeito dos benefícios da mobilidade em termos de garantir a expansão dos negócios, agregar diferentes perspectivas por meio de uma diversidade maior de pessoas, bem como em atrair e reter talentos, a partir da viabilização de novas estruturas de trabalho aos especialistas que estão distantes ou que não desejam mudar seu padrão de rotina. Dentre esses dados, alguns trechos merecem ser aqui evidenciados, como seguem.

Aproveita-se as diferenças de fuso para melhorar a produtividade. Quando termino o meu expediente e envio as informações no exterior, em especial Europa, tenho a certeza que a resposta urgente que necessito irá estar na minha caixa de *e-mail* na manhã seguinte. O processamento das informações nas diferenças de fuso garante um ganho de produtividade. (Respondente 012)

Em empresas multinacionais a mobilidade existe de forma natural. A interação com outras filiais da empresa, espalhadas pelo mundo, é uma necessidade que se tornou mais simples com o uso da tecnologia. (Respondente 041)

A mobilidade do projeto possibilita agregar diferentes recursos em diferentes países, com diferentes experiências e pontos de vista sobre o mesmo assunto e, com isto, muitas vezes podem determinar a mudança do escopo ou até mesmo a inviabilização do mesmo. (Respondente 045)

Na prática, vejo que a mobilidade do trabalho é o ponto-chave em alguns projetos, por viabilizar a participação de especialistas específicos. (Respondente 080)

Permite a formação de equipes com liberdade geográfica, ou seja, possibilita mobilizar e reter talentos, mesmo em outras cidades ou estados. (Respondente 084)

Conseguimos atrair pessoas interessantes, que não se enquadrariam em uma rotina padrão. (Respondente 099)

Apesar dessas considerações benéficas, algumas dificuldades também são apontadas pelos respondentes, como, por exemplo, possíveis contratempos nas interações entre equipes que trabalham em diferentes fusos horários, necessidade de mudanças em termos de disponibilidade do recurso, dificuldades para fornecer *feedbacks* e, além disso, questões trabalhistas, necessárias para adequar as leis a essa nova modalidade de trabalho. Alguns trechos que permitem essa compreensão estão descritos a seguir.

*Time zone* (diferenças de fuso), pode ser um fator nem sempre positivo na gestão de projetos com times virtuais. (Respondente 088)

Os meios eletrônicos e aplicativos possuem aspectos negativos e positivos [...] geram ruídos em função das perdas de relação emissor-receptor, além da ausência constante de *feedback*. Por outro lado, contribui para a agilidade em equipes distantes. Cabe ao gerente de projetos, entender os aspectos culturais e características do projeto, para aplicar a melhor estratégia. (Respondente 091)

A mobilidade no trabalho, dentre outros benefícios, gera reduções de custos para a empresa e para o colaborador e, sobretudo, contribui muito para a qualidade de vida do colaborador, que tem muito mais tempo livre para realizar outras atividades de lazer ou cursos de aprimoramento profissional, em função da economia de tempo de locomoção. Por outro lado, contribui ainda para a melhoria da mobilidade urbana. Enfim, entendo que há muito mais prós, do que, contras. Importante também uma modernização das leis trabalhistas, adequando a essa nova modalidade de trabalho, evitando reclamações trabalhistas. (Respondente 063)

Em projetos globais, o gerente de projeto deve ter disponibilidade para atuar em diferentes fusos horários. (Respondente 113)

#### **4.3.3. Síntese das perspectivas a respeito da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos**

O objetivo desta subseção é apresentar uma visão consubstanciada sobre as perspectivas dos especialistas entrevistados e dos gerentes de projeto, respondentes no questionário, a respeito da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos. Com base nas explicações dos participantes, a autora buscou um entendimento consolidado, agrupando, nesta etapa, os dados em duas categorias principais: sustentação e condições favoráveis para a mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos.

Na categoria sustentação, agrupam-se os aspectos que foram assimilados como fundamentais para que a mobilidade seja instituída, ou seja, são os elementos que permitem estabelecer a mobilidade do trabalho, tanto no que se refere à segurança dos dados que serão trafegados, como, também, a base tecnológica que irá viabilizar as interações e as diretrizes de como essa flexibilização estará contratada entre a empresa e o funcionário. Esses elementos são: a) base tecnológica adequada, para interação, colaboração e de manutenção e acesso aos dados; b) regras claras de aderência ao trabalho flexível e de uso da mobilidade; c) contrato de trabalho adaptado ao modelo flexível; e d) atenção à segurança dos dados, tanto em nível técnico, como em termos formais que garantam os níveis de confidencialidade das informações (Lyytinen & Youngjin, 2002; Blackburn et al., 2003; J Lu, et al., 2005; Jarvenpaa & Lang, 2005; Vartiainen, 2008; Beise et al., 2010; Martinic et al., 2012; PMI, 2013; Weimann et al., 2013; Schumacher, 2014; Alkhuraiji et al., 2014).

Por sua vez, na categoria condições favoráveis, estão reunidos elementos que propiciam que mobilidade do trabalho seja bem sucedida, isto é, criam circunstâncias que contribuem e apoiam a condução competente do trabalho de profissionais que estão móveis. Esses elementos são: a) adesão voluntária, dependendo de preferências individuais; b) planejamento e alinhamentos prévios (Martinic et al., 2012; Yan & Dooley, 2013); c) definição clara de objetivos e metas congruentes; d) diretrizes para a comunicação assertiva; e) apoio técnico e organizacional; e f) ambiente de confiança e de autonomia aos gerentes de projeto (Maznevski & Chudoba, 2000; Hinds & Weisband, 2003; McMahon & Pospisil, 2005; Casey & Richardson, 2006; Martinic et al., 2012; Yan & Dooley, 2013; Gilson et al., 2015). A Figura 21 apresenta essas categorias e elementos de forma consolidada.

<b>Categorias</b>	<b>Elementos da mobilidade do trabalho no gerenciamento de projetos</b>
Sustentação	Base tecnológica adequada (para interação, colaboração, manutenção e acesso aos dados)
	Regras claras de aderência ao trabalho flexível e de uso da mobilidade
	Contrato de trabalho adaptado ao modelo flexível
	Atenção à segurança dos dados, tanto em nível técnico, como em termos formais que garantam os níveis de confidencialidade das informações
Condições Favoráveis	Adesão voluntária, dependendo das preferências do indivíduo
	Planejamento e alinhamentos prévios (do projeto e das atividades em menor nível)
	Definição clara de objetivos e metas congruentes
	Diretrizes para a comunicação assertiva
	Apoio técnico e organizacional
	Ambiente de confiança e de autonomia aos gerentes de projeto

**Figura 19 – Categorias e elementos da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos**

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.4. COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS GERENTES DE PROJETO GANHAM ÊNFASE NA MOBILIDADE DO TRABALHO

Conforme descrito no capítulo introdutório deste estudo, a revisão bibliográfica, nesta pesquisa, mostrou que é incipiente o número de publicações que tratam da mobilidade do trabalho, interrelacionando-a claramente com o ambiente que é orientado por projetos e também, conjuntamente, com as competências requeridas aos gerentes de projeto no contexto móvel. Apesar disso, a literatura de referência revelou que pode haver singularidades nas competências necessárias para que o gerente de projetos tenha sucesso ao optar pela flexibilização do seu local de trabalho.

Como mencionado na seção 2.3.3 – Competências para o Gerenciamento de Projetos por Equipes Virtuais, estudos indicam que o trabalho virtual será favorável, primordialmente, se o profissional – gerente de projetos – possuir, dentre outros, conhecimento e experiência em gestão de projetos (Turner et al., 2000; Kerzner, 2013; Weimann et al., 2013; PMI, 2013; Medina & Medina, 2014; Schumacher, 2014), atitudes de autogestão, liderança, comprometimento e colaboração, que são oportunas para o trabalho que será, muitas vezes, de forma isolada, independente, mas que, ao mesmo tempo, terá interação constante, com muitas pessoas que estão à distância (Forsberg, Mooz, & Cotterman, 2005; PMI, 2013; Krumm et al., 2016), bem como, é preciso que o profissional tenha conhecimento e facilidades para o uso adequado das tecnologias (Blackburn et al., 2003; Beise et al., 2010; Verburg et al., 2013; Purvanova, 2014; Schumacher, 2014; Henderson et al., 2016).

De acordo com os dados levantados, é possível apreender que, de fato, há particularidades e ênfase aumentada em competências específicas para atuação móvel dos gerentes de projeto (Martinic et al., 2012; Weimann et al., 2013; Purvanova, 2014; Krumm et al., 2016). Neste estudo, o conhecimento prévio em gerenciamento de projetos, saber usar as tecnologias de interação adequadamente, ter boa comunicação – verbal e escrita, dispor de atitudes de comprometimento, disciplina, autogestão, organização, relacionamento, colaboração e sensibilidade multicultural, bem como ter certo senso crítico e capacidade analítica de interpretação acertada, das situações no andamento das fases nos projetos, estão entre as competências mais citadas, como primordialmente necessárias ao gerente de projetos que deseja optar pela mobilidade do trabalho. Esse entendimento, tem base nos relatos dos especialistas entrevistados e nas respostas dadas pelos 114 gerentes de projeto, participantes no questionário, conforme os dados apresentados nos parágrafos que seguem.

#### 4.4.1. Perspectivas dos especialistas entrevistados, a respeito das competências requeridas aos gerentes de projeto móveis

Na avaliação de *Global Bank*, é necessário ter, antes de tudo, conhecimentos em gestão de projetos, para estar apto a adotar a mobilidade do trabalho. Numa analogia, ele diz: “você tem que andar primeiro, não precisa correr”. Em outras palavras, o especialista explica que é necessário se capacitar, se transformar em um gerente de projetos, experimentar e aprender a trabalhar com projetos menores, entender qual é o fluxo completo, do começo ao fim do projeto, incluindo todas as suas etapas, fazendo o *tracking* das atividades e se relacionando com as pessoas no dia a dia, para assim, ter conhecimento das competências básicas em gerenciamento de projetos (Weimann et al., 2013; PMI, 2013).

Eu não diria que o primeiro projeto de um profissional possa ser remoto. Até pode, mas eu acho que o desafio é muito grande, a dificuldade é muito grande e os grupos de trabalho podem ter dificuldades em se relacionar com aquele projeto e pode até, de certa forma, impactar o sucesso profissional daquele indivíduo [...] o principal é a competência na função final, que é o gerenciamento de um projeto, então, transformar isso, do mundo real para o mundo virtual, é um passo adicional que você, com a experiência anterior, consegue fazer [...] gestão de projetos tem que ter experiência de gestão de projetos, ponto. Isso não mudou, não muda e deve estar em todo processo seletivo. (*Global Bank*)

Para *Global Bank*, trabalhar à distância requer ainda muita disciplina do gestor de projetos, em vários sentidos, acrescenta o especialista. Por exemplo, a participação de diversas pessoas simultaneamente em reuniões ao telefone ou videoconferências, é um grande desafio, pois podem ocorrer interrupções de fala, conversas paralelas, atrasos, dentre outras situações que trazem prejuízo aos objetivos da reunião. Para *Global Bank*, essas situações destacam como a disciplina é ainda mais necessária no trabalho remoto, pois, diferentemente do presencial, a interação virtual não deixa o gestor de projetos a par, visualmente, de tudo que pode estar acontecendo.

Talvez, no mundo real seja mais fácil, é tudo visual, está todo mundo ali. Quando está no mundo virtual, muitas vezes, as pessoas vão se juntar em conferências, elas se apresentam, elas saem, você não sabe quem saiu. Então, é necessário garantir que tenha uma agenda organizada, uma disciplina que irá cumprir aquela agenda. Porque senão, eu marco uma reunião de uma hora e você vai falar, você é a terceira a falar, cada um leva cinco minutos ou dez, então você vai falar entre 10h15, 10h30, mas se for onze horas e você ainda não começou a falar, algo está errado. (*Global Bank*)

Quando você entra uma reunião, é preciso saber quem vai falar primeiro, ter uma pauta, ter a sensibilidade de controlar o tempo, de controlar quem está falando [...] porque é muito fácil, um interromper o outro [...] tem que garantir a presença dos principais membros, divulgação de uma agenda, disciplina na execução da agenda [...] conversar antes com cada um dos grupos individualmente [...] para, na reunião de *tracking*, ser mais tranquilo, porque têm todas as informações, o próprio gerente de

projetos, previamente informado e preparado, pode eliminar dúvidas ou confusões no meio de qualquer tipo de conversa. (*Global Bank*)

Dessa maneira, é necessário um bom plano de comunicação, uma boa agenda em cada uma das reuniões, para, com disciplina e organização, ser possível manter esses encontros virtuais sob controle e alcançar os objetivos previamente estabelecidos, afirma *Global Bank*.

Responsabilidade e comprometimento também são atitudes necessárias ao adequado gerenciamento de projetos, com mais prioridade ainda quando se trata de modelos de trabalho à distância (Vartiainen, 2008; Yan & Dooley, 2013; Krumm et al., 2016). Na perspectiva de *Global Bank*, toda profissão, em todos os compromissos de trabalho que as pessoas assumem, é necessário ter a responsabilidade e o comprometimento, para cumprir satisfatoriamente o que é definido e esperado, no tempo e na qualidade necessários e, mais ainda quando se trabalha remotamente, pois o ambiente virtual gera maior necessidade de coordenação, atenção e controle. Esse especialista avalia que o profissional que é novo nesse modelo de trabalho, parece estar ainda se atualizando em relação ao comprometimento de estar presente e disponível, por isso, é importante ficar claro que, tanto no modelo presencial como no virtual, é preciso manter e respeitar as regras e hierarquias de uma corporação, ressalta.

Assim, como é no dia a dia presencial, se você precisar ir ao médico, você vai falar com seu superior que você precisa ir ao médico. Se você está na sua casa e precisa ir ao médico, você vai falar com seu superior que precisa ir ao médico, não é porque você está na sua casa, que você pode, de repente, fazer as coisas sem respeitar as hierarquias de uma corporação. Eu já vivenciei casos em que eu pedi para a pessoa voltar a trabalhar localmente, fisicamente na organização, porque era muito difícil encontrar a pessoa. (*Global Bank*)

*Global Bank* faz então uma síntese das competências que defende como fundamentais aos gerentes de projeto que atuam à distância, são elas:

- conhecimento e experiência em todo o gerenciamento de projetos (Turner et al., 2000; Kerzner, 2013; Weimann et al., 2013; PMI, 2013; Medina & Medina, 2014; Schumacher, 2014), para conduzir e acompanhar eficazmente as etapas necessárias, mesmo à distância;
- organização e disciplina (Blackburn et al., 2003; Vartiainen, 2008; Schumacher, 2014), para garantir que as coisas aconteçam da forma que deveria ser;

- responsabilidade e comprometimento (Vartiainen, 2008; Yan & Dooley, 2013; Krumm et al., 2016), para concentrar-se nos objetivos acordados e ter engajamento na condução das tarefas;
- boa comunicação, verbal e escrita (Kendra & Taplin, 2004; Yan & Dooley, 2013; Purvanova, 2014), intensa e “muito forte”, para evitar mal entendidos, ter clareza na informação que é veiculada e ser assertivo nos propósitos da comunicação em projetos, fazendo com que os demais envolvidos rapidamente entendam o que está sendo dito e o que é esperado deles;
- senso crítico / capacidade de interpretação / poder de julgamento (Forsberg et al., 2005; PMI, 2013; Krumm et al., 2016), para perceber quando as coisas estão, ou aparentam estar, caminhando mal, por não terem cumprido alguma tarefa, por ineficiência da equipe ou porque, culturalmente, aquilo poderia não fazer sentido de ser feito ou foi mal interpretado; e
- relacionamento forte (Martinic et al., 2012; Park & Lee, 2014; Iorio & Taylor, 2015), para gerar confiança e inspirar credibilidade ao prover *feedbacks*, em conversas individuais, ou para exercer o poder, em conversas mais importantes, mais impactantes ou mais difíceis.

Em complemento, *Global Bank* sinaliza que a predominância do inglês na língua falada em projetos globais, por exemplo, torna mais complexo o entendimento, pois, muitas vezes, as pessoas não falam o que seria necessário. Nesse sentido, uma competência vital ao gerente de projetos é ter um alto domínio da língua inglesa e, eminentemente, do processo de comunicação em projetos, pois ele deverá ter a capacidade de perceber se alguma coisa foi colocada de forma não muito clara, deverá ser capaz de fazer a interpretação daquela informação, “não a tradução, mas a interpretação”, para que ele possa mostrar, repetir o que ele entendeu e certificar-se que a informação está clara, inclusive e principalmente para os demais envolvidos, e isso também vale para quando se trabalha à distância, mesmo se a língua usada for comum para a maioria, reforça o especialista.

De forma virtual, eu avalio que é a mesma situação. Quando eu vejo que uma coisa está falada de uma forma um pouco difícil, então eu sempre falo: “deixe-me ver se entendi, deixe-me repetir o que eu entendi” [...] então eu tento repetir tudo e isso dá à pessoa a oportunidade de falar: “não, você entendeu errado” ou “você entendeu certo” e as outras pessoas que estão ouvindo se beneficiam desse diálogo. (*Global Bank*)

Na contratação de recursos potenciais para a gestão de projetos, *Global Bank* indica ainda que é preciso perguntar claramente nas entrevistas sobre o modo como a pessoa prefere se relacionar, se tem mais inclinação para interações presenciais ou se tem facilidades e experiência anterior com a comunicação à distância, por meio da tecnologia (Iorio & Taylor, 2015). Para esse especialista, em virtude do avanço tecnológico e da ampliação da flexibilização do trabalho em diversas organizações, hoje já é possível perguntar se a pessoa tem experiência no trabalho remoto.

Então, buscaria alavancar um grupo, sempre um grupo desse tipo, sempre com 70%, 80% das pessoas que já tem experiência e vou trazendo outras para aprender [...] isso se eu quiser um grupo já experiente [...] num processo de seleção isso tem que estar claramente discutido. (*Global Bank*)

Algumas das competências destacadas por *Global Bank* aparecem de modo similar no relato de *Startup*, também indicadas como essenciais para que seja produtivo o trabalho remoto dos gerentes de projeto. Dentre elas, a comunicação assertiva, o bom relacionamento interpessoal, a habilidade de negociação e a capacidade analítica são cruciais, afirma *Startup*.

Vamos partir do básico, tem características básicas para um bom gestor de projetos, independente do contexto remoto ou não [...] a questão de comunicação, ela é extremamente importante [...] capacidade de comunicação e de expressão são muito importantes [...] no contexto remoto ainda mais [...] se a pessoa se expressa bem, ela possivelmente irá conseguir fazer isso mesmo estando à distância [...] clareza na escrita também, porque o gestor de projetos tem uma responsabilidade forte na formalização dos contratos, das entregas e das fases do projeto. (*Startup*)

Na comunicação, incluem-se a capacidade de se expressar claramente e de entender a linguagem e até a voz da pessoa, pois, na interação à distância, será mais difícil perceber as nuances de como a outra pessoa está se manifestando, se comportando, afirma *Startup*. Para a especialista, são as capacidades além da perspectiva técnica da gestão de projetos, ou seja, são as habilidades interpessoais (*soft skills*), que melhoram as interações com os outros, que permitem gerar confiança, facilitam identificar as diferenças entre as pessoas, criam empatia, melhoram relacionamentos e aumentam a possibilidade de ser melhor entendido e de alcançar negociações favoráveis ao trabalho (PMI, 2013; Vasconcellos & Hemsley, 2002; Kendra & Taplin, 2004; Park & Lee, 2014).

Por meio das *soft skill* você até se acostuma em identificar se a pessoa está entendendo aquela notícia de uma forma positiva ou negativa e, assim, pode conseguir promover esse melhor relacionamento também entre os demais *stakeholders* do projeto [...] é um desafio muito grande, que remotamente torna-se ainda mais importante e difícil [...] são habilidades difíceis de achar e de desenvolver. (*Startup*)

A capacidade analítica (Forsberg et al., 2005; PMI, 2013; Krumm et al., 2016) é igualmente significativa e essencial para o trabalho remoto, sobretudo quando está relacionada à gestão de riscos, ressalta *Startup*. Na opinião da especialista, a gestão de risco já é uma atividade difícil no trabalho presencial e se torna ainda mais complexa quando se está trabalhando remotamente. À distância, é necessário maior atividade mental, concentração crítica e minuciosa sobre os possíveis riscos do projeto, pondera *Startup*.

Você precisa estar muito atento para identificar os riscos possíveis [...] ter mais proximidade com seus *stakeholders* para poder identificar melhor esses riscos [...] é preciso entender do todo e do detalhe [...] para saber qual parte daquele todo é mais importante, ou mais urgente, ou que pode causar um problema [...] é uma capacidade analítica que é bem importante. (*Startup*)

Na análise de *Software*, “se o profissional não for bem organizado, disciplinado, ele perde desempenho” e, portanto, o gerenciamento de projetos eficaz exige disciplina e autogestão, em especial se o recurso estiver sozinho, trabalhando à distância (Blackburn et al., 2003; Vartiainen, 2008; Schumacher, 2014; Krumm et al., 2016). Para esse especialista, o comprometimento do indivíduo é igualmente essencial, para que ele possa se engajar nas demandas e atingir resultados. Além disso, a experiência em gestão de projetos e bom senso de atitudes, decisões e forma de estabelecer relacionamentos, são cruciais, afirma *Software*.

Uma visão um tanto contraditória em relação à disciplina, como competência, aparece no relato de *Labore*. Para essa especialista, ter disciplina não necessariamente é relevante, pois em verdade isso tem relação com o perfil da pessoa e nem sempre ser disciplinado significa produzir os melhores resultados. Em sua experiência, *Labore* afirma ter conhecido indivíduos que trabalham “numa bagunça total”, mas que produzem muito mais resultado do que outros, considerados disciplinados.

Uma competência que todo mundo acha que quem trabalha remotamente tem que ter é a disciplina. Eu acho isto muito chato, sabe [...] Eu acho assim, eu sou extremamente disciplinada, mas é porque eu não me considero muito inteligente, então, eu tenho que ter disciplina. A verdade é isso, eu tenho que deixar tudo arrumadinho, porque no dia seguinte eu vou me enrolar, então eu deixo bilhetinho, deixo ações organizadas, não sei o que, não sei o que lá etc [...] então eu acho que isso daí é uma bobagem. Disciplina sim, em relação a atender uma determinada atribuição, mas não em relação ao perfil / característica pessoal do profissional. (*Labore*)

Com relação ao assunto competências, *Labore* considera que as empresas em geral pecam nisso em qualquer modelo, seja ele presencial ou remoto. Na opinião da especialista, a gestão por competências deve ir além das questões individuais e alcançar, também, o nível organizacional (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015), pois, por mais que haja um sistema de

avaliação que funcione em termos de processo, não está claro, para a maioria das pessoas, quais são as competências que elas devem ter para exercer suas atribuições. Além disso, é comum aos profissionais, não ter clareza sobre como suas competências influenciam na verificação de seu desempenho no trabalho, nem como isso se integra às competências organizacionais. Dessa maneira, definir claramente o que é esperado pela empresa no que se refere a competências em geral e, inclusive para o trabalho remoto, é fundamental para melhor exercer a gestão por competências, indica *Labore*.

Na opinião de *Local Bank*, a presença de três ‘As’ no perfil profissional do gerente de projetos é significativa para que ele realize um trabalho eficaz e produtivo. Esses três ‘As’ são: atitude, no sentido de possuir a ousadia em tomar a iniciativa e responsabilidade nas ações, independente de ter um líder orientando lado a lado (Kendra & Taplin, 2004; Krumm et al., 2016); exercer a autonomia, para seguir diretrizes e tomar decisões, quando necessário (Blackburn et al., 2003; Vartiainen, 2008; Schumacher, 2014); e a ambição de fazer um bom trabalho, buscar méritos com base em resultados e se destacar dos demais (Verburg et al., 2013). Além disso, *Local Bank* acredita que esses três elementos têm maior importância no contexto da mobilidade do trabalho, visto que, à distância, o gerente de projetos estará, muitas vezes, de forma isolada, sem um líder de prontidão para orientá-lo e sem a equipe de projetos disponível, situação que requer maior ênfase na atitude, autonomia e ambição, para conduzir, de forma independente, ações e decisões em projetos.

Por sua vez, *Architect* explica que não é fácil para ele responder sobre as competências específicas para o gerenciamento de projetos na mobilidade do trabalho, pois acredita que, assim como ele, “o profissional de tecnologia já tem isso meio intrínseco, já possui as competências necessárias”. Para esse especialista, o indivíduo no trabalho remoto, precisa ser naturalmente inclinado e altamente predisposto ao uso da tecnologia, ou seja, ter, predominantemente, a aptidão para interagir via mídia eletrônica. Na avaliação de *Architect*, o gerenciamento de projetos requer, primordialmente, que o profissional seja comprometido, atitude essa que é potencializada no trabalho remoto, afirma *Architect*.

A gente nem precisa procurar, porque o nosso profissional vai ter que ter, naturalmente. Então, por exemplo, você nunca vai ter dificuldade do cara falar assim: “pô, eu não consigo trabalhar remoto, eu não sei direito manusear essa ferramenta, eu não sei como opera essa ferramenta”. Isso não existe, para nós. Eu acho que a grande competência que a gente busca nos profissionais e que de certa forma contribui, ou minimamente corrobora, para o trabalho remoto, é o comprometimento. (*Architect*)

Eu não quero saber onde o cara está, como ele está vestido. Eu quero saber se ele está comprometido em fazer a entrega com o nível de qualidade e no prazo que foi combinado e pronto. É isso que a gente busca. Basicamente, o comprometimento, para nós, acho que é a principal característica ou competência que a gente visa no profissional. Se o cara é comprometido e ele não é um excelente técnico, a gente consegue desenvolver ele como técnico. Se ele não tem excelentes habilidades de comunicação, mas é comprometido, a gente consegue. Se ele tem o comprometimento tudo fica mais fácil. (*Architect*)

Dessa maneira, *Architect* argumenta que não é necessário procurar por outras competências, a não ser, o comprometimento, pois o profissional que está remoto, está sozinho, “tomando conta dele mesmo e, então, se o comprometimento dele não falar mais alto, ele pode acabar fazendo outras coisas”. Para *Architect*, se o profissional não estiver comprometido com o trabalho, haverá a necessidade de excesso de gestão sobre ele, situação que a empresa não deseja e não aceita. A partir dessa perspectiva, torna-se importante uma reflexão a respeito do comprometimento de gestores de projeto sob o ponto de vista da literatura de referência. Ao que parece, o comprometimento dos indivíduos será mais alto quando houver, antes, alta clareza de objetivos, de metas, de regras de comunicação, além de alinhamentos prévios e apoio técnico e organizacional, pois ao contrário, não haverá confiança estabelecida entre os envolvidos e as pessoas, em geral, não estarão engajadas em seus compromissos (Verburg et al., 2013; Yan & Dooley, 2013).

Na experiência de *Business*, ter cursos ou certificações em gerenciamento de projetos, somente, não garante que o profissional seja um bom gerente de projetos. Para esse especialista, é preciso ter experiência prévia, é necessário dispor de conhecimentos específicos para a adequada gestão de projetos (Turner et al., 2000; Kerzner, 2013; Weimann et al., 2013; PMI, 2013, Medina & Medina, 2014; Schumacher, 2014). Ainda assim, por mais que se exijam horas de gerenciamento de projetos, é bastante difícil conseguir profissionais capacitados, ressalta o especialista. Segundo *Business*, para trabalhar em sua atual empresa, por exemplo, os gerentes de projeto devem ter, inclusive, domínio dos assuntos relacionados aos objetivos de negócio, tais como, o gerenciamento eletrônico de documentos, gestão de controle *web* e o CRM. Além disso, é bastante indicado que esses profissionais tenham uma visão que parta também da perspectiva dos clientes e certa profundidade técnica, para trabalhar com outros membros tecnicamente capacitados, afirma o especialista.

Em complemento, *Business* relata que comumente dão preferência por formar os profissionais internamente, para amadurecer as competências especificamente necessárias à

empresa, trazendo recursos mais jovens e treinando-os, já no ambiente de projetos, que, no seu caso, é fortemente voltado ao uso de tecnologias de gestão.

Se o objetivo é trazer pessoas de outros lugares, às vezes eles vêm com vício, já fiz várias tentativas nesse sentido e foi bastante difícil [...] também é difícil você fazer um cara, com perfil mais técnico, derivar a carreira para gerenciar projetos [...] o que procuramos fazer é capacitar, recrutar uma parte de profissionais mais jovens e treinar no nosso meio [...] para gerenciar projetos dentro da empresa e também passam por um período dentro da Microsoft [...] onde também acabam, naturalmente, absorvendo a cultura do trabalho remoto. (*Business*)

Assim, na opinião de *Business*, além do conhecimento do negócio, para viabilizar contribuições sobre as definições dos projetos, entender a estratégia, tomar decisões e engajar-se no sentido do resultado final (Alkhuraiji et al., 2014), bem como o conhecimento do gerenciamento de projetos, para poder seguir e acompanhar adequadamente as etapas necessárias, há outras três competências que ganham importância no contexto do trabalho móvel do gerente de projetos, são elas:

- autogestão, para, mesmo isolado, ter consciência de suas atribuições e cumprí-las de forma organizada e conforme são esperadas nos termos dos projetos (Blackburn et al., 2003; Vartiainen, 2008; Schumacher, 2014; Krumm et al., 2016);
- *soft skills*, para estabelecer bons relacionamentos, gerenciar conflitos e interagir de forma propícia com os envolvidos (Vasconcellos & Hemsley, 2002; Kendra & Taplin, 2004; Park & Lee, 2014); e
- competências técnicas, para ser possível nível adequado de diálogo e envolvimento com outros times técnicos, bem como com as ferramentas de uso comum nas interações e também aquelas que se referem aos entregáveis dos projetos (Blackburn et al., 2003; Vartiainen, 2008; PMI, 2013; Schumacher, 2014).

De modo similar, *Energy* evidencia que o contexto virtual traz particularidades em determinadas competências. Segundo esse especialista e, corroborando opinião de *Business*, é fundamental ter conhecimento técnico, para ter a capacidade de estar ‘conectado’, de interagir por meio das ferramentas e buscar a melhor forma de acesso usando a tecnologia (Schmitz et al., 2016; Henderson et al., 2016). Em complemento, *Energy* considera que o profissional no contexto móvel deve ter, primordialmente, a atitude de ser encontrado, de estar disponível quando procurado, bem como precisará estar ainda mais atento à segurança da informação,

para garantir a proteção dos dados da empresa e dos clientes, seguindo os padrões e normas estabelecidos (Jarvenpaa & Lang, 2005).

Hoje, por exemplo, eu estava falando com um gerente de projetos, que a manhã inteira eu estava tentando falar com ele, mas o telefone dele não atendia, não atendia, não atendia. Consegui falar com ele às três da tarde [...] “o que estava acontecendo com você?” [...] “eu estava em uma reunião” [...] “tudo bem cara, você estava numa reunião, mas você deveria ter mandado uma mensagem de retorno, pois você viu que eu estava te ligando por várias vezes” [...] então, nesse sentido, é primordial que o profissional tenha a atitude e a disposição para ser encontrado. (*Energy*)

Questões sobre o ‘mix’ de gerações também surgem no relato de *Energy*. Em sua vivência, o especialista identificou conflitos na interação entre os mais jovens, conhecidos como geração ‘Y’ (*the millennials*), e as pessoas de mais idade, nascidos antes da geração da *internet*. Segundo esse especialista, os mais jovens são inclinados para a comunicação escrita, ou seja, preferem texto à voz e, além disso, usam mensagens curtas (Hall, 1976; Krumm et al., 2016). Porém, quando há interação desses indivíduos com clientes ou parceiros de gerações anteriores, surgem problemas na interpretação dessas mensagens escritas.

Eu costumo conversar com esses gerentes de projeto mais novos [...] quando você escreve você não consegue colocar entonação [...] dependendo da situação é importante ouvir a expressão do outro lado e quando você está distante, você tem a dificuldade de não ver a expressão facial, você não vê o que o corpo fala [...] então, quando você não vê a expressão facial da outra pessoa, isso acaba aumentando o tempo da comunicação, é necessário parafrasear porque você quer ter certeza que aquela mensagem que você passou foi entendida, do jeito que você queria que fosse entendida [...] essa dificuldade existe quando você está longe. (*Energy*)

Nesse sentido, o relato de *Energy* sinaliza que são necessárias habilidades de comunicação, para melhor interpretar ou adequar as mensagens dependendo do interlocutor e sensibilidade cultural, para tratar com uma diversidade de pessoas e estilos de interação (Hall, 1976; Krumm et al., 2016; Bessa & Tomlinson, 2017).

Apesar desses conflitos, *Energy* pondera que a possibilidade de interagir com uma diversidade de pessoas, em localidades e culturas diferentes, pode ser positiva ao ambiente de projetos (Stevens et al., 2009; Gilson et al., 2015; Krumm et al., 2016). Segundo *Energy*, jeitos diferentes de pensar e de resolver problemas permitem soluções que são vistas de muitos ângulos e isso pode agregar boas ideias aos projetos. O especialista declara que já teve, por exemplo, a oportunidade de trabalhar com filipinos, tailandeses, indianos, americanos, dentre outras culturas e que, apesar de conflitos iniciais de língua ou de entendimentos, esse tipo de relação normalmente aumenta o conhecimento, cria novas formas de pensar e traz, conseqüentemente, novas perspectivas sobre um tema específico que está sendo discutido.

Contudo, esse especialista defende que seria bastante favorável que um primeiro contato fosse presencial, para depois ter, então, melhores comunicações à distância. Quanto ao aspecto cultural, *Energy* sinaliza que a boa experiência se ganha aos poucos, ao trabalhar juntos.

O indiano, vamos dizer assim, a cultura dele não é favorável a dizer ‘não’ [...] então, por exemplo, com indiano, você deve evitar perguntas cuja resposta seja sim ou não [...] tipo: “você vai me entregar isso no prazo?”, não, você não pode perguntar isso [...] é melhor perguntar “quando você vai me entregar?” [...] para ele dizer a data, porque assim você está fazendo com que ele fuja do sim ou não. Quando os indianos, por exemplo, vieram trabalhar no Brasil, então eles [...] tiveram uma ideia um pouquinho melhor: “opa, aquele pessoal do Brasil prefere que eu diga um não sincero a um sim agradável”. Então, essa experiência vai melhorando a interação. (*Energy*)

Quando você fala com americano, o americano é focado em resultados [...] super objetivos e, pelo menos aqui na empresa, eles têm uma tendência de tentar sempre te colocar em situação difícil. Por exemplo, numa reunião eles me criticaram por dois projetos, que realmente não estavam bem [...] e eu dei as respostas, ‘apanhei’ bastante, mas disse “olha, gostaria que vocês olhassem também esses dois projetos que estão indo muito bem” [...] depois disso, uma outra pessoa que estava nessa reunião, americana, me ligou e me falou assim: “não faz isso, porque eles tão te achando reativo”. Então, na hora que você está ‘apanhando’, você quer um contraponto, mas eles sabem que os outros estão indo bem [...] e querem focar naqueles dois que não estão bem. Então, é aquela coisa, assim nossa, um pouco mais latina [...] “então, espera aí, você me bateu, agora você vai ter que me elogiar por esses dois que estão indo bem”, mas eles não querem saber, o objetivo deles não é elogiar, mas sim te desafiar a fazer com que aquilo que não está indo bem, seja melhor (*Energy*)

#### **4.4.2. Perspectivas dos respondentes em questionário, a respeito das competências requeridas aos gerentes de projeto móveis**

Para explorar em questionário, as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) requeridas e de maior ênfase para o gerenciamento de projetos, considerando o contexto da mobilidade do trabalho, este estudo baseou-se na literatura de referência, para estabelecer uma lista de dezesseis competências como foco do levantamento. Com base nessa lista, os participantes foram convidados a responder, indicando qual o valor de importância atribuem em cada uma delas, onde: 1=Competência com baixíssimo valor agregado; 2=Competência tem pouco valor; 3=Competência tem valor razoável; 4=Competência tem muito valor; e 5=Competência é indispensável (altíssimo valor).

Como resultado, e, para destacar as dez competências de maior valor, segundo a opinião dos participantes, verifica-se que a habilidade de comunicar-se bem com os envolvidos no projeto é a competência mais importante, com noventa e um participantes (79,82%), referindo-se a ela como uma competência indispensável, de altíssimo valor no contexto móvel do trabalho dos gerentes de projeto. Quando se trata de atitudes adequadas para o trabalho remoto, respectivamente são consideradas como indispensáveis, o

comprometimento (63,16%), a disciplina (57,89%), a cooperação e colaboração (55,26%) e a autogestão (53,51%). Em seguida, sinalizadas como competências de muito valor, estão: a organização (48,25%), acrescida de quarenta e oito respondentes (42,11%) indicando-a também como indispensável; conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos (50%), somados a quarenta e um participantes (35,96%) que o qualificam como indispensável; adaptação e facilidade de uso das TIMs (60,53%), acrescida de vinte e oito respondentes (24,56%) que a consideram indispensável; bom relacionamento de trabalho com os envolvidos nos projetos (46,49%), somado a quarenta e quatro participantes (38,60%) que o assinalam como indispensável; e, ter sensibilidade multicultural, para interagir com uma diversidade de pessoas (51,75%), acrescida de trinta e sete respostas (32,46%), que consideram isso como indispensável para que a atuação remota do gerente de projetos seja bem-sucedida. A Tabela 03 destaca, em grafia azul, as dez competências descritas aqui, bem como organiza a lista completa das 16 competências investigadas, classificando-as em ordem decrescente de importância, sendo as cinco primeiras, com percentual mais alto de respostas concentradas na opção 5=competência é indispensável (altíssimo valor) e as demais, considera a ordem de importância a partir da soma das respostas 4=competência tem muito valor e 5=competência é indispensável (altíssimo valor).

**Tabela 03 – Competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) requeridas ao gerente de projetos na mobilidade do trabalho (n 114)**

	Competência de baixíssimo valor agregado (n) %	Competência tem pouco valor (n) %	Competência tem valor razoável (n) %	Competência tem muito valor (n) %	Competência indispensável (altíss. valor) (n) %	
Comunicar-se bem com os envolvidos no projeto	(00) 0,00%	(01) 0,88%	(00) 0,00%	(22) 19,30%	<b>(91) 79,82%</b>	
Comprometimento	(00) 0,00%	(02) 1,75%	(05) 4,39%	(35) 30,70%	<b>(72) 63,16%</b>	
Disciplina	(01) 0,88%	(01) 0,88%	(06) 5,26%	(40) 35,09%	<b>(66) 57,89%</b>	
Atitude de cooperação e de colaboração	(00) 0,00%	(00) 0,00%	(05) 4,39%	(46) 40,35%	<b>(63) 55,26%</b>	
Autogestão	(00) 0,00%	(01) 0,88%	(07) 6,14%	(45) 39,47%	<b>(61) 53,51%</b>	
Organização	(00) 0,00%	(00) 0,00%	(11) 9,65%	<b>(55) 48,25%</b>	(48) 42,11%	(103) 90,36%
Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos (escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições, integração e partes interessadas).	(00) 0,00%	(03) 2,63%	(13) 11,40%	<b>(57) 50,00%</b>	(41) 35,96%	(98) 85,96%
Adaptar-se facilmente ao uso de tecnologias da informação móveis	(01) 0,88%	(02) 1,75%	(14) 12,28%	<b>(69) 60,53%</b>	(28) 24,56%	(97) 85,09%
Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos	(00) 0,00%	(03) 2,63%	(14) 12,28%	<b>(53) 46,49%</b>	(44) 38,60%	(97) 85,09%
Ter sensibilidade multicultural para interagir com uma diversidade de pessoas.	(02) 1,75%	(01) 0,88%	(15) 13,16%	<b>(59) 51,75%</b>	(37) 32,46%	(96) 84,21%
Proatividade	(01) 0,88%	(01) 0,88%	(18) 15,79%	(51) 44,73%	(43) 37,72%	(94) 82,45%
Ter maturidade (experiência) em gestão de projetos	(01) 0,88%	(05) 4,39%	(15) 13,16%	(65) 57,02%	(28) 24,56%	(93) 81,58%
Perfil de Liderança	(00) 0,00%	(03) 2,63%	(19) 16,67%	(50) 43,86%	(42) 36,84%	(92) 80,7%
Flexibilidade	(00) 0,00%	(03) 2,63%	(25) 21,93%	(55) 48,25%	(31) 27,19%	(86) 75,44%
Conhecimento do negócio / mercado relacionado ao projeto	(00) 0,00%	(02) 1,75%	(35) 30,70%	(66) 57,89%	(11) 9,65%	(77) 67,54%
Conhecimento da tecnologia necessária ao projeto	(01) 0,88%	(01) 0,88%	(49) 42,98%	(52) 45,61%	(11) 9,65%	(63) 55,26%
				<b>A</b>	<b>B</b>	<b>(A + B)</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Em complemento a esses achados, foi possível verificar por meio das observações livres no questionário, que parte dos respondentes entende que a mobilidade do trabalho será bem sucedida quando o gerente de projetos possuir, também, outras duas habilidades, que são: senso crítico / capacidade analítica, para interpretar as situações e perceber, mesmo à distância, os indícios de algo que pode não estar indo bem no projeto; e habilidades interpessoais, para criar bons relacionamentos e facilitar as interações com as partes interessadas. Além disso, alguns comentários sugerem que o apoio organizacional e da alta gestão, para com os gerentes de projeto, pode ser um importante meio de sustentar um ambiente que inspire o melhor uso das competências. Os principais trechos de respostas que remetem a essa compreensão, encontram-se descritos a seguir.

O compromisso da gestão organizacional, para com os gestores de projeto, deve ser contínuo, a fim de garantir o melhor uso das competências, o suporte no avanço das atividades e a maturidade da organização. (Respondente 004)

Deve estar atento às respostas dos membros da equipe, para ter um bom entendimento das percepções das pessoas que estão mais distantes. (Respondente 006)

O gerente de projetos precisa ter análise crítica e uma visão 360° em projetos com equipes remotas, aumentando sua presença e liderança por meio dos canais disponíveis. (Respondente 033)

Habilidades interpessoais, no sentido de prever situações, sentimentos e o comportamento das pessoas, para atuar preventivamente [...] e acho que isso é mais difícil, pois não há a interação presencial. (Respondente 102)

#### **4.4.3. Síntese das perspectivas a respeito das competências requeridas aos gerentes de projeto móveis**

Nesta subseção, apresentam-se, de forma consolidada, as competências que são consideradas primordiais para que a mobilidade do trabalho, no contexto do gerenciamento de projetos, seja produtiva e traga bons resultados, tanto aos profissionais – gerentes de projeto, como para as organizações, em suas estratégias fundamentadas por projetos.

A compreensão da autora, a partir da análise dos dados e da triangulação com a literatura de referência, permitiu agrupar os elementos que remetem aos conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como ao perfil profissional, como um entendimento do que é atribuído como competências essenciais requeridas aos gerentes de projeto que optam para mobilidade do trabalho. Esses elementos são:

Na categoria conhecimentos, agrupam-se: conhecer bem os processos e práticas do gerenciamento de projetos; ter experiência prévia em gerenciamento de projetos; e saber usar as tecnologias da informação, colaboração e comunicação. Na categoria habilidades / capacidades, inserem-se: comunicação assertiva, verbal e escrita; organização; autogestão; adaptar-se facilmente ao uso de tecnologias da informação móveis; sensibilidade multicultural; relacionamento; e capacidade analítica. Na categoria atitudes estão consolidados: o comprometimento; a disciplina; e as iniciativas de cooperação e colaboração. Na categoria perfil profissional associam-se: a maturidade e a atitude de estar disponível; a familiaridade com dispositivos móveis; a inclinação para interações via mídia eletrônica; a orientação para resultados; e a disposição para exercer a autonomia (Frame, 1999; Crawford, 2004; Kosaroglu & Hunt, 2009; De Vos et al., 2011; PMI, 2013; Medina & Medina, 2014; Schumacher, 2014; Alkhuraiji et al., 2014; Park & Lee, 2014; Reyt & Wiesenfeld, 2015; Krumm et al., 2016). A Figura 22 apresenta a visão consolidada dessas categorias e elementos.

<b>Categorias</b>	<b>Elementos essenciais para a gestão de projetos móvel</b>
Conhecimentos	Nos processos e práticas do gerenciamento de projetos
	Experiência prévia em gerenciamento de projetos
	Saber usar as tecnologias da informação, colaboração e comunicação
Habilidades / Capacidades	Comunicação assertiva, verbal e escrita
	Organização
	Autogestão
	Adaptar-se facilmente ao uso de tecnologias da informação móveis
	Sensibilidade multicultural
	Relacionamento
	Capacidade analítica
Atitudes	Comprometimento
	Disciplina
	Iniciativa para Cooperação e Colaboração
Perfil Profissional	Maturidade e atitude de estar disponível
	Familiaridade com dispositivos móveis
	Inclinação para interações via mídia eletrônica
	Orientação para resultados
	Disposição para exercer a autonomia

**Figura 20 – Competências essenciais para a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto**  
 Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5. CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS E VALIDAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Para encerrar o capítulo 4. – Análise e Interpretação dos Resultados, esta seção reapresenta, de forma sucinta, o panorama geral da condução da pesquisa e de como o entendimento dos dados foi sendo assimilado e incorporado, de forma iterativa, até resultar no quadro integralizado das categorias e elementos identificados ou reforçados neste trabalho sobre o gerenciamento de projetos e, além disso, retoma às proposições da pesquisa (seção 2.4), para validá-los frente aos achados e incluir as apreciações da autora.

Neste estudo, a revisão aprofundada da literatura, em cada um dos pilares da pesquisa (Figura 12), com foco em responder como a mobilidade do trabalho tem influenciado o gerenciamento de projetos e as competências requeridas aos gerentes de projeto, viabilizou, primeiramente, alcançar conhecimentos sobre: a natureza da mobilidade do trabalho, seus motivadores e desafios (Figura 02); a natureza do ambiente de projetos, seus processos característicos e atribuições profissionais dos envolvidos (Figura 03); e as competências requeridas a membros de equipes virtuais de projetos (Figura 10), aproximando-as das competências essenciais para a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto (Figura 11).

Essas visões conceituais, em conjunto com o protocolo de coleta, elaborado a partir delas, apoiaram a autora na condução do levantamento com os oito especialistas, em oito sessões individualizadas de entrevistas, por meio das quais foi possível chegar a uma compreensão ampla da opinião desses participantes e enriquecer a fase complementar, de levantamento em questionário, com os 114 gerentes de projeto, respondentes válidos. A análise iterativa dos dados, bem como a triangulação entre eles, a cada etapa de coleta, permitiu a categorização e o entendimento progressivo dos achados (Miles & Huberman, 1994; Ritchie et al., 2003) e, como resultado, ao longo da seção 4.2, apresentaram-se os detalhes de como (e por quais razões) a mobilidade é introduzida em organizações orientadas por projetos, além de pormenorizar suas práticas, desafios e competências requeridas aos gerentes de projeto que optam pela mobilidade do trabalho.

Esta pesquisa atendeu aos objetivos propostos, uma vez que: explorou a mobilidade do trabalho inserida no contexto do gerenciamento de projetos, ao investigar suas práticas, sondar e analisar suas particularidades e examinar como e por que ela ocorre (subseção 4.2.3); identificou quais características, situações e elementos emergem da mobilidade do trabalho no

contexto do gerenciamento de projetos (subseção 4.3.3); estabeleceu quais são as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) de maior ênfase, requeridas aos gerentes de projeto que adotam a mobilidade do trabalho (subseção 4.3.4); e agrupou os elementos em categorias, num quadro integralizado que é apresentado aqui, na Figura 23.

<b>Mobilidade do Trabalho</b>	<b>Contexto do Gerenciamento de Projetos</b>	<b>Categorias</b>	<b>Elementos da mobilidade do trabalho, no contexto do gerenciamento de projetos</b>
		Introdução da Mobilidade do Trabalho	Propícia, intrínseca e é tendência natural e crescente no ambiente orientado por projetos
			Viável em virtude das facilidades que a tecnologia oferece
			Surge para atender necessidades organizacionais e dos projetos
			Visa ofertar possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e do trabalho e, assim, atrair e manter recursos potenciais
		Sustentação	Base tecnológica adequada (para interação, colaboração e de manutenção e acesso aos dados)
			Regras claras de aderência ao trabalho flexível e de uso da mobilidade
			Contrato de trabalho adaptado ao modelo flexível
			Atenção à segurança dos dados, tanto em nível técnico, como em termos formais que garantam os níveis de confidencialidade das informações
		Condições Favoráveis	Adesão voluntária, dependendo das preferências do indivíduo
	Planejamento e alinhamentos prévios (do projeto e das atividades em menor nível)		
	Definição clara de objetivos e metas congruentes		
	Diretrizes para a comunicação assertiva		
	Apoio técnico e organizacional		
	Ambiente de confiança e de autonomia aos gerentes de projeto		
	<b>Competências dos Gerentes de Projeto Móveis</b>	Conhecimentos	Nos processos e práticas do gerenciamento de projetos
			Experiência prévia em gerenciamento de projetos
			Saber usar as tecnologias da informação, colaboração e comunicação
		Habilidades / Capacidades	Comunicação assertiva, verbal e escrita
			Organização
Autogestão			
Adaptar-se facilmente ao uso de tecnologias da informação móveis			
Sensibilidade multicultural			
Relacionamento			
Atitudes		Comprometimento	
		Disciplina	
		Iniciativa para Cooperação e Colaboração	
Perfil Profissional		Maturidade e atitude de estar disponível	
		Familiaridade com dispositivos móveis	
	Inclinação para interações via mídia eletrônica		
	Orientação para resultados		
		Disposição para exercer a autonomia	

**Figura 21 – Elementos da mobilidade do trabalho, no contexto do gerenciamento de projetos**

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio deste quadro (Figura 23), a autora entende ser possível apoiar planos de implantação e de administração da mobilidade do trabalho, com vistas ao melhor exercício e atenção às competências dos gerentes de projeto e às condições para que sua atuação no

contexto móvel seja favorável. Além disso, ao alcançar o entendimento de como a mobilidade do trabalho tem influenciado o gerenciamento de projetos e as competências requeridas aos gerentes de projeto, foi factível, então, retomar às seis proposições da pesquisa e validá-las contra os achados, como é argumentado nos parágrafos que seguem.

Com base neste estudo, a proposição **P1** está confirmada, pois, de acordo com os resultados levantados e apresentados, ao longo da seção 4.2, a mobilidade do trabalho, no contexto do gerenciamento de projetos, de fato traz ênfase em determinadas competências profissionais. Conhecer e fazer bom uso das tecnologias de comunicação e de colaboração, por exemplo, permitirá que os trabalhadores remotos tenham capacidade técnica e maior engajamento nas interações via mídia, conseqüentemente, com maior assertividade para a transferência adequada das informações e do conhecimento nos projetos (Schumacher, 2014; Iorio & Taylor, 2015). Paralelamente, a habilidade de comunicação assertiva, verbal e escrita, tem alta relevância no contexto móvel, uma vez que os profissionais deverão garantir, mesmo à distância, que haja clareza na troca de informações e no entendimento pleno das atribuições e responsabilidades em menor nível, inclusive e, principalmente, para ser possível estabelecer a formalização compreensível dos assuntos e subsidiar melhor avaliação dos riscos e a tomada de decisões em projetos (Kendra & Taplin, 2004; Weimann et al., 2013; Yan & Dooley, 2013; Alkhuraji et al., 2014; Purvanova, 2014). Da mesma maneira, a boa comunicação, no caso do gerente de projeto que está remoto, é fundamental para estabelecer bons relacionamentos, gerenciar melhor os conflitos e mitigar os possíveis mal-entendidos, distrações e abstrações, em virtude do contexto e da situação em que o gerente de projetos se encontra, fora do ambiente do trabalho (Kakihara & Sorensen, 2001; Perlow, 2012; PMI, 2013; Marcolin et al., 2014; Junges & Gonçalo, 2014).

Além disso, o comprometimento, para manter foco central nos objetivos e engajar-se para atingir os resultados, a sensibilidade multicultural e orientada à diversidade, para ter melhor compreensão e adaptar-se a possíveis influências culturais, bem como a disciplina, para garantir que as coisas aconteçam conforme o esperado, estão enfatizadas, neste estudo, como competências indispensáveis aos gerentes de projeto que optam pela mobilidade do trabalho (Blackburn et al., 2003; Vartiainen, 2008; Yan & Dooley, 2013; Schumacher, 2014; Krumm et al., 2016). Vale lembrar que a perspectiva completa identificada por este estudo, sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes que ganham ênfase na mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto, bem como o perfil profissional que é predisposto a conferir sucesso à flexibilização do trabalho, está apresentada na Figura 22.

Quanto à proposição **P2**, apesar da maioria dos especialistas entrevistados e dos gerentes de projeto, respondentes no questionário, terem destacado que a qualidade de entrega no ambiente de projetos é, sim, considerada de maior importância, quando comparada à necessidade de controle de presença do funcionário, há relatos de que, na prática, isso ainda não está bem estabelecido, por exemplo, por uma cultura em monitorar o trabalho a partir do esforço dedicado, pois, mesmo em projetos, algumas organizações mantêm processos de gestão de desempenho considerando horas de trabalho, ao invés de ter essa administração mais voltada aos resultados (Hinds & Weisband, 2003; Rad & Levin, 2006; Martinic et al., 2012; Verburg et al., 2013; Henderson et al., 2016). Ademais, uma ‘cultura do controle’ parece sobressair em determinadas empresas, que preferem seus gerentes de projeto lado a lado, a todo o tempo, sinalizando uma possível crença de que o comprometimento e os resultados serão superiores somente se o trabalho for presencial (Maznevski & Chudoba, 2000; Jarvenpaa & Lang, 2005). Dessa maneira, novos estudos podem ser úteis para, por exemplo, contribuir em investigar que elementos específicos mantêm, em algumas empresas, preocupações e dificuldades, em dar maior credibilidade e autonomia aos gerentes de projeto.

A proposição **P3**, por sua vez, não pôde ser confirmada neste estudo. Embora os gerentes de projeto, respondentes no questionário, tenham indicado uma tendência para a necessidade de menor periodicidade na atualização e troca de informações, no contexto da mobilidade do trabalho, totalizando 73,69% (n 114) indicando-a como frequentemente ou sempre necessária, quatro especialistas discordam integralmente dessa ideia. Para esses peritos no assunto, a necessidade de informações atualizadas, constantemente, decorre e pode variar, de fato, em virtude das características particulares de cada um dos projetos, ou seja, é próprio, a cada projeto, sinalizar qual será o plano de comunicação necessário, com atualizações ou interações mais frequentes se ele for mais incerto ou complexo, ou menos recorrentes se for mais simples, ou melhor assimilado em termos de tarefas e resultados (Casey & Richardson, 2006; PMI, 2013; Yan & Dooley, 2013). Dentre os relatos, há evidências de que a necessidade de informações constantes pode indicar certa insegurança das pessoas sobre a real evolução do projeto, talvez por não saberem como monitorar isso com base nas ferramentas de colaboração, onde as informações estão compartilhadas, sensação que é normalmente mitigada quando há troca de ideias nos encontros informais, favorecidos pelo modelo de trabalho presencial.

Além desses aspectos contrários sobre a dependência de menor periodicidade das informações no contexto móvel, parte dos relatos, nas entrevistas, sinaliza que reuniões

virtuais longas e / ou recorrentes demais, trazem, em verdade, uma queda de produtividade, além de indicar que o plano de trabalho pode não estar suficientemente claro e assertivo, a ponto de deixar que mobilidade dos profissionais flua satisfatoriamente, sem tanta necessidade de busca constante por informações. Essa perspectiva vai ao encontro da opinião de Yan e Dooley (2013), autores que indicam a comunicação intensiva como um possível indício de problemas no projeto, principalmente para aqueles de menor complexidade.

No que diz respeito à proposição **P4**, os resultados da pesquisa convergem para confirmar que, de fato, a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto é satisfatória quando estão disponíveis ferramentas adequadas de colaboração e comunicação, treinamentos e divulgação de melhores práticas em projetos. Para 86,84% (n 114) dos respondentes no levantamento em questionário, essas condições são descritas como sempre ou frequentemente benéficas à mobilidade do trabalho. Também na visão dos especialistas, dispor de treinamentos específicos, de boas práticas em gestão de projetos e de tecnologias adequadas para comunicação e colaboração, são fundamentais para que o trabalho móvel dos gerentes de projeto seja produtivo e satisfatório (Blackburn et al.; 2003; Kendra & Taplin, 2004; Vartiainen, 2008; Beise et al., 2010; Martinic et al., 2012; Weimann et al., 2013; PMI, 2013; Schumacher, 2014; Alkhuraiji et al., 2014; Krumm et al., 2016).

No caso da proposição **P5**, os resultados da pesquisa sustentam amplamente sua confirmação. Neste estudo, a maioria dos participantes afirma que a mobilidade do trabalho será verdadeiramente favorecida, se o gerente de projetos possuir maturidade profissional e experiência prévia em gerenciamento de projetos. Os dados provenientes do questionário, indicam, por exemplo, que 93,86% (n 114) dos gerentes de projeto, apontam a maturidade como sempre ou frequentemente atribuída a resultados favoráveis da mobilidade do trabalho e, paralelamente a isso, a experiência prévia em gestão de projetos é considerada por 89,48% deles, como sempre ou frequentemente responsável por aumentar a possibilidade de sucesso ao optar pela mobilidade do trabalho.

Os especialistas entrevistados, em sua grande maioria, corroboram, constantemente em seus relatos, que a maturidade profissional, bem como a experiência prévia em gestão de projetos são fatores cruciais para que a mobilidade do trabalho seja bem sucedida. Em síntese, os resultados indicam que esses dois fatores fazem parte de condições fundamentais para viabilizar a flexibilização do trabalho, uma vez que, sem maturidade ou sem experiência em gestão de projetos, o profissional remoto não será capaz de garantir, por exemplo, a condução

e formalização correta das etapas, dificilmente terá capacidade de entrega alinhada com aquilo que é esperado dele e, ainda, não será exequível, ter suficiente autonomia para compartilhar e usar as informações necessárias ou tomar as decisões nos projetos (Turner et al., 2000; Kerzner, 2013; Weimann et al., 2013; PMI, 2013; Medina & Medina, 2014; Schumacher, 2014; Iorio e Taylor, 2015).

Por fim, a proposição **P6** também foi confirmada nesta pesquisa. Os principais resultados indicam, de forma rica, que as práticas estabelecidas para o gerenciamento de projetos, podem, efetivamente, contribuir para que a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto seja bem sucedida. Na opinião dos especialistas, essa afirmação é uma verdade principalmente porque, em qualquer projeto, desde seu início, é necessário um planejamento prévio, em um detalhamento de fases e de atividades logicamente organizadas, que direcionem sua execução, determine responsabilidades e permita o acompanhamento e o melhor controle (Kerzner, 2013; PMI, 2013).

Dessa maneira, se as práticas de gestão de projetos estão bem instituídas, isto é, se o ambiente de projetos realmente tenha alcançado uma boa padronização de processos e se há clareza de ações, papéis e responsabilidades, como é esperado nos projetos, então, trabalhar à distância significa concentrar os esforços naquilo que já está acordado e alinhado previamente para a condução dos projetos, com menos riscos de dúvidas ou de mal-entendidos nas atribuições de cada indivíduo (Vartiainen, 2008; Martinic et al., 2012; Verburg et al., 2013; Yan & Dooley, 2013; Weimann et al., 2013; Schumacher, 2014; Krumm et al., 2016). Parte dos relatos consideram, por exemplo, que estar móvel traz, em verdade, maior responsabilidade, exige autogestão e uma visão mais organizada, requer forte orientação a resultados e promove, conseqüentemente, o desenvolvimento e a maturidade do profissional. Em complemento, 88,60% (n 114) dos gerentes de projeto, respondentes no questionário, corroboram dessa perspectiva, ao consideraram que as práticas estabelecidas para o gerenciamento de projetos, contribuem, sempre ou frequentemente, para que a mobilidade do trabalho seja bem sucedida.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo considerou a importância da mobilidade do trabalho, inserida no contexto do gerenciamento de projetos, que é presente em organizações que o adotam como fundamentalmente necessário para atender suas estratégias de negócios. Conjuntamente, centrou-se nas competências requeridas aos gerentes de projeto, dado que elas são parte essencial do meio para que os projetos sejam bem sucedidos. No presente capítulo, a autora apresenta as considerações finais e conclusões gerais da pesquisa, sua compreensão a respeito das implicações para a teoria e para a prática do gerenciamento de projetos, limitações metodológicas e recomendações para estudos futuros.

Vale retomar sucintamente neste ponto, o cenário desta pesquisa, cujo cerne está no ambiente de projetos, amplamente conhecido por manter esforços temporários e únicos, particulares a cada projeto, que são conduzidos por uma série de pessoas, trabalhando em um conjunto de atividades organizadas e sistematizadas, frequentemente, em processos de iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar o projeto (Martinic et al., 2012; PMI, 2013; Schumacher, 2014). Ao trabalhar com base em projetos, seus principais responsáveis, os gerentes de projeto, têm alta responsabilidade na administração de uma série de ações, controlando o escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições, partes interessadas e a integração dessas áreas, inclusive, simultaneamente (PMI, 2013). Nesse contexto, os gerentes de projeto têm maior independência e autonomia de ação e, considerando o foco principal de suas atribuições, que é a entrega final favorável aos negócios, esses profissionais devem, necessariamente, possuir competências essenciais para atingir os resultados esperados (Crawford, 2004; De Vos et al. 2011; Medina & Medina, 2014; Park & Lee, 2014).

Para tratar especificamente da mobilidade do trabalho e responder como ela tem influenciado o gerenciamento de projetos e as competências requeridas aos gerentes de projeto, este estudo teve como objetivo geral, explorar conjuntamente os três pilares da pesquisa (Figura 12), bem como, especificamente, buscou identificar quais características, situações e elementos emergem da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos, estabelecer quais são as competências de maior ênfase, requeridas aos gerentes de projeto móveis e agrupar esses elementos em categorias, com vistas a apoiar planos de implantação e de administração da mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto.

Nesse sentido, esta pesquisa atingiu aos objetivos propostos, uma vez que, de modo geral, explorou a mobilidade do trabalho conjuntamente ao ambiente de projetos, investigou suas práticas, sondou e analisou suas particularidades e elementos, além de examinar como e por que ela ocorre, suas nuances, desafios e competências inerentes (seções 4.2, 4.3 e 4.4). A partir das perspectivas dos oito especialistas entrevistados e da opinião dos 114 gerentes de projeto, respondentes no questionário, foi possível entender, por exemplo, que a mobilidade do trabalho é inserida de forma natural no contexto de projetos, sendo considerada, inclusive, intrínseca a ele. Segundo os resultados apresentados, essa naturalidade surge também em função do uso abrangente e facilitado das tecnologias da informação móveis e da necessidade dos negócios e particularidades dos projetos.

Com esse entendimento, a autora estabeleceu quatro elementos que avaliou como os principais promotores da mobilidade do trabalho em organizações orientadas por projetos (seção 4.2). São eles: sua característica propícia e intrínseca ao ambiente de projetos; as facilidades que a tecnologia oferece e que viabilizam as interações, sem fronteiras geográficas, temporais ou contextuais; as necessidades organizacionais e dos projetos; e a oferta de equilíbrio entre a vida pessoal e a do trabalho, visando atrair e manter recursos potenciais.

Este trabalho atingiu também os objetivos específicos, pois, no caso do primeiro deles, foi viável identificar as características, situações e elementos que são próprios da mobilidade do trabalho no ambiente de projetos. Nesse quesito, além de esmiuçar detalhes, tais como, os conflitos da interação à distância, qualidade de entrega *versus* controle de presença, a periodicidade das informações, a tomada de decisão, a diversidade, a criatividade e possíveis desconfortos por choques culturais, dentre outros aspectos significativos para a gestão de projetos móvel (seção 4.3), foi factível sintetizar, nessa investigação, quais são os fatores de sustentação e as condições favoráveis para que a mobilidade do trabalho ocorra de forma mais adequada e possa ser melhor administrada nesse ambiente (Figura 21).

Um segundo objetivo específico foi igualmente atingido, ao estabelecer as competências de maior ênfase e indicar o perfil profissional que foi sinalizado, neste estudo, como o mais apropriado aos gerentes de projeto que adotam a mobilidade do trabalho. Por meio desse objetivo, foi possível apreender que, conhecer bem os processos e práticas do gerenciamento de projetos, ter experiência prévia em gestão de projetos e saber usar as tecnologias da informação, colaboração e comunicação, são conhecimentos essenciais para

garantir que o profissional, mesmo trabalhando à distância, tenha condições de atender satisfatoriamente suas atribuições frente aos projetos. Quando se trata das habilidades e capacidades necessárias, os dados reforçam a comunicação assertiva, verbal e escrita, organização, autogestão, fácil adaptação às tecnologias, sensibilidade multicultural, relacionamento e capacidade analítica. Em termos de atitudes requeridas estão, o comprometimento, a disciplina e as iniciativas de cooperação e colaboração. Por fim, em relação ao perfil profissional, emergem a importância da maturidade e da atitude de estar disponível, a familiaridade do indivíduo no uso de dispositivos móveis, sua inclinação para interações via mídia eletrônica, bem como a orientação para resultados e a disposição para exercer a autonomia (seção 4.4).

O terceiro e último objetivo específico também foi atingido, ao agrupar os elementos em categorias e apresentar um quadro integralizado (seção 4.4, Figura 23), que evidencia as particularidades da mobilidade do trabalho inserida no contexto do gerenciamento de projetos e competências dos gerentes de projeto, configurando-se, assim, a consolidação do conhecimento apreendido ao observar o inter-relacionamento dos três pilares que fundamentam a pesquisa.

A partir desse entendimento e considerações, apresentam-se, a seguir, as contribuições do estudo para a teoria e para a prática do gerenciamento de projetos.

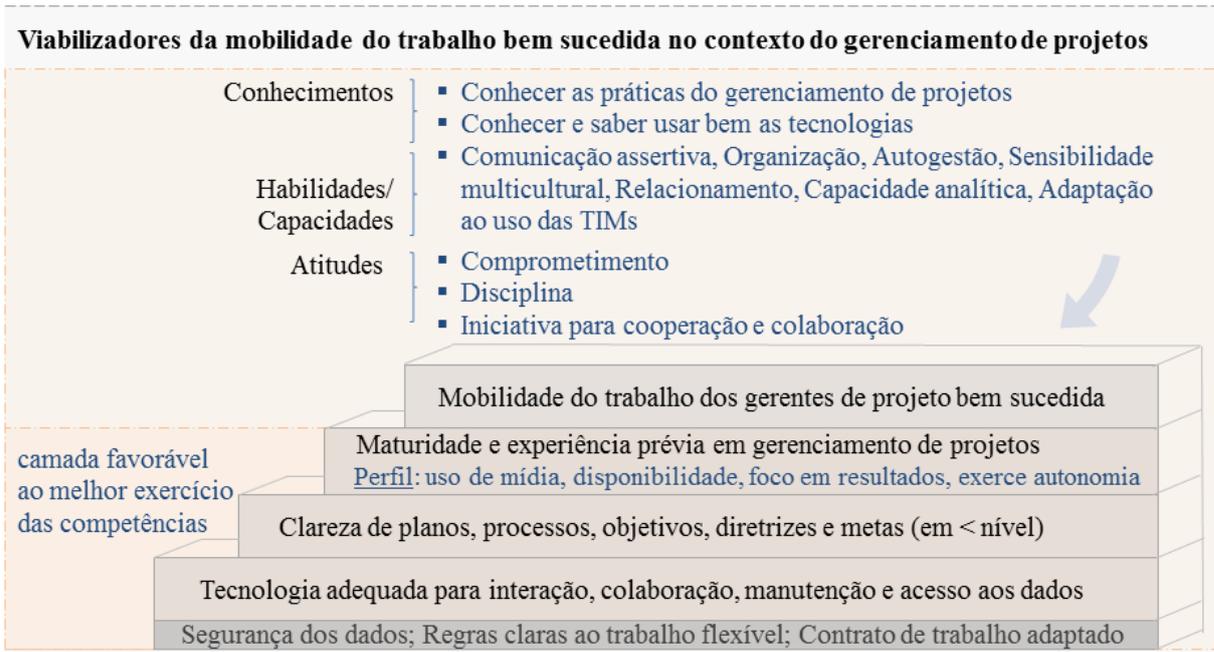
## 5.1. CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Ao resgatar os principais resultados identificados por esta pesquisa, entende-se que o estudo promove contribuições em termos acadêmicos e, também, para as práticas do gerenciamento de projetos. No que tange ao avanço do conhecimento teórico sobre o tema, esta Tese buscou, primeiramente, uma aproximação dos elementos característicos a equipes virtuais em projetos, para que fosse possível melhor entender que particularidades estão presentes na flexibilização do trabalho dos gerentes de projeto e competências inerentes. Esse esforço permitiu uma visão consolidada de categorias e elementos próprios da mobilidade no ambiente de projetos, os quais têm sustentação pela literatura de referência e podem contribuir como base para o avanço de pesquisas relacionadas, em novos cenários de coleta ou métodos de pesquisa.

Uma segunda contribuição acadêmica refere-se ao relacionamento apreendido entre as variáveis mobilidade do trabalho e gerenciamento de projetos. Segundo os dados deste estudo, há o entendimento de que a mobilidade do trabalho é propícia ao ambiente de projetos, tanto pelo aspecto tecnológico característico aos projetos, altamente dependente de tecnologia para sustentar suas informações, atender aos negócios e manter as interações em diversos níveis, inclusive com pessoas que estão estrategicamente distantes e móveis, como também, por algumas de suas características, exigências e desafios partilhados como, por exemplo, saber usar as tecnologias, manter uma compreensão coletiva, atuar em contextos em mutação, adaptabilidade, dependência em regras e tarefas preestabelecidas, autonomia e independência do profissional, dentre outros. Há também a verificação de que as práticas do gerenciamento de projetos igualmente beneficiam a mobilidade do trabalho, uma vez que garantem um ambiente padronizado em termos de tarefas, papéis e responsabilidades, e podem apoiar um melhor desempenho profissional em contextos móveis.

Como contribuição para a prática do gerenciamento de projetos, a pesquisa proporciona insumos para organizações afins, gerentes de projeto e áreas de gestão de recursos humanos, uma vez que apresenta como os especialistas e gestores de projeto vivenciam esse fenômeno no exercício do trabalho, as implicações relacionadas, dificuldades, bem como as premissas e condições para que o trabalho flexível seja favorável. O quadro integralizado (Figura 23), por exemplo, permite uma visão consolidada dos elementos da mobilidade do trabalho inserida no contexto do gerenciamento de projetos e pode apoiar administradores a analisar esses elementos em sua organização, verificar a maturidade de aspectos relacionados e auxiliar no caminho a percorrer com vistas a alcançar o melhor benefício da mobilidade do trabalho em seus ambientes.

Em adição, um panorama geral complementa a evolução do estudo e sinaliza quais são os principais viabilizadores de sucesso da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos (Figura 24) e, assim, oferece uma visão que pode ser aplicável em diferentes organizações, para adaptarem seus atuais modelos de estruturação da flexibilidade do trabalho, se necessário, ou para estarem melhor preparadas para ofertar essa opção a seus colaboradores. Além disso, essa perspectiva pode contribuir para a gestão de carreiras dos profissionais – gerentes de projeto, ao sinalizar a ênfase dada ao perfil, conhecimentos, habilidades e atitudes que estão relacionados com melhor performance no trabalho remoto e que são atribuídos como competências essenciais aos profissionais que almejam a flexibilização do trabalho.



**Figura 22 – Viabilizadores da mobilidade do trabalho, no contexto do gerenciamento de projetos**

Fonte: Elaborado pela autora

Na prática, é possível sugerir uma dinâmica que inicie em uma base, onde a empresa garante os elementos de sustentação, tais como, a tecnologia adequada para a interação, colaboração, manutenção e acesso aos dados, condições de segurança e confidencialidade para as informações, regras claras de aderência ao trabalho flexível e contrato de trabalho adaptado. A partir dessa base, um novo nível, administrativo, que traga clareza de planos, processos, objetivos, diretrizes e metas em menor nível e, em seguida, de um outro nível, que considere a participação de profissionais maduros e com experiência prévia em gestão de projetos, criando-se, dessa maneira, uma camada que é favorável ao melhor exercício das competências dos gerentes de projeto móveis.

Outras contribuições, relevantes para a prática do gerenciamento de projetos, estão presentes no capítulo 4. – Análise e Interpretação de Resultados e podem ser aqui mencionadas de forma mais resumida. Duas delas são: a necessidade de mudança no paradigma do controle sobre a presença dos profissionais e uma avaliação mais dirigida ao esforço em horas trabalhadas, ao invés de ter maior consideração aos resultados alcançados; e a ponderação e análise prévia dos impactos das fusões e aquisições, que, invariavelmente, incluem culturas diferentes e podem impactar negativamente o modelo de trabalho flexível.

Dessa maneira, esta pesquisa contribui com a base de conhecimento em gerenciamento de projetos ao elucidar que a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto merece fazer parte das estratégias organizacionais em prol de garantir assertividade nos processos de gestão remota de projetos (Martinic et al., 2012; Krumm et al., 2016), de viabilizar ambiente de ferramentas adequados para o melhor exercício das competências (Hinds & Weisband, 2003; Rad & Levin, 2006; Martinic et al., 2012; Yan & Dooley, 2013; Krumm et al. (2016), bem como de selecionar os profissionais com perfil e experiência compatíveis com o desempenho esperado nos projetos que serão conduzidos de forma remota, uma vez que ter conhecimento e experiência em gestão de projetos pode garantir maior capacidade do gerente de projetos em seguir e administrar os processos de modo satisfatório e compartilhado (Turner et al., 2000; Weimann et al., 2013; PMI, 2013, Medina & Medina, 2014; Schumacher, 2014).

## 5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Alguns aspectos metodológicos foram percebidos como limitações neste estudo. O primeiro deles refere-se às entrevistas em profundidade, com oito gestores, em oito organizações de segmentos distintos (Figura 16). Sob essa ótica, a mesma pesquisa, em organizações do mesmo setor, poderia trazer elementos sobre tipos específicos de projetos, em situações semelhantes, por exemplo. Em paralelo, o baixo número de entrevistados pode não ser considerado suficiente para generalizações em outros ambientes ou para outros tipos de projetos. De acordo com Yin (2010), poucos cenários de investigação em pesquisas qualitativas, podem gerar viés de interpretação e, desse modo, sua aplicação em pesquisas futuras deverá considerar as particularidades do ambiente e da população alvo a ser pesquisada. Esse julgamento pode ser atenuado, ao esclarecer que os critérios de seleção dos entrevistados concentram-se em confirmar sua alta experiência em projetos, sendo três deles com mais de trinta anos trabalhando nesse contexto, quatro deles com mais de dez anos de experiência em projetos, e a oitava participante, com oito anos de vivência em projetos de implantação de modelos de trabalho flexível.

Uma segunda limitação pode estar associada ao levantamento em questionário e à técnica de amostragem não probabilística para a seleção dos indivíduos respondentes. Para Martins e Theóphilo (2009), a técnica não probabilística pode não garantir a representatividade da população alvo do estudo e, além disso, se restringe a fazer sondagens sem propósitos inferenciais em comparações estatísticas (Bracarense, 2012). Na opinião de Gil (2008), as pesquisas em questionário trazem dados sobre a percepção dos participantes

que, muitas vezes, podem não responder o que realmente pensam, tornando-se um meio de coleta que não leva em conta os fatores interpessoais e podem interferir na análise dos dados. Nesse sentido, salienta-se que o questionário foi uma opção complementar, como uma fonte adicional de coleta, para justamente permitir a análise interpretativa pela triangulação em diferentes fontes, verificando a convergência ou as contradições dos achados. Outro aspecto, mitigador para o uso do questionário, foi a seleção intencional de um grupo com características conhecidas, os 114 gerentes de projeto com experiência relevante no ambiente que é cerne da pesquisa (vide seção 4.1 – Contexto da pesquisa e legitimidade dos dados).

Para auxiliar pesquisadores, julga-se também importante registrar, como observação, uma limitação técnica provável, que pode ocorrer similarmente em pesquisas futuras semelhantes. Trata-se do meio virtual para a coleta das entrevistas que, neste estudo, foi a tecnologia *Skype*. Caracteriza-se como uma limitação, pois pequenos percalços surgiram durante as sessões. Por exemplo, em dois momentos, em entrevistas distintas, houve interrupção momentânea das falas, causada por problemas de conexão, o que gerou certa insegurança sobre a continuidade do levantamento nesses casos. Em outras situações, por exemplo, um especialista não estava com o *notebook* conectado à energia e decidiu mudar de ambiente para procurar uma tomada, ao mesmo tempo em que continuava o seu depoimento e, outros dois participantes, optaram por não compartilhar sua imagem, o que impossibilitou a conexão visual com eles. Ainda assim, não houve o adiamento das sessões e, baseando-se nas perspectivas de Bertrand e Bourdeau (2010), Sullivan (2013) e Janghorban et al. (2014), a autora entende que também não houve prejuízo à qualidade dos dados coletados, pois nas interrupções pontuais, o contato foi restabelecido normalmente, alguns minutos depois.

Pondera-se que, apesar desses contratemplos menores, foi exatamente a alternativa de usar entrevistas remotas, que facilitou obter a aceitação desses peritos, proporcionou melhor acomodação de agenda sob a escolha do entrevistado e, principalmente, viabilizou contato com especialistas de diferentes instituições e contexto, sendo dois localizados distantes de São Paulo, um em Nova Iorque e outro no Rio de Janeiro. Ao escolherem o melhor horário e local para concederem a entrevista (a maioria deles estava em sua própria casa), os participantes demonstraram estar à vontade para falar abertamente nos temas propostos, fato que gerou conteúdo relevante, em aproximadamente oito horas de levantamento registrado em áudio. Além disso, foi comum citarem a própria entrevista como um exemplo viável de interação à distância, a partir das facilidades que a tecnologia oferece.

### 5.3. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A partir deste trabalho, manifestam-se situações e elementos que provocam interesse por pesquisas futuras correlacionadas, listadas aqui, como recomendações para novos estudos.

Apresenta-se como uma boa oportunidade de pesquisa, a possibilidade de confirmar estatisticamente, em uma análise quantitativa, a relação entre as práticas do gerenciamento de projetos e o sucesso da mobilidade do trabalho. Nesse sentido, parece ser útil investigar, por exemplo, o fator de influência entre a maturidade dos processos de gestão de projetos e o sucesso da mobilidade do trabalho no contexto de projetos. Dessa maneira, os resultados nesse tipo de pesquisa permitirão avançar em conhecimento acadêmico sobre o tema e poderão auxiliar as organizações e seus administradores na tomada de decisão sobre quando viabilizar o trabalho móvel para os gestores de projeto.

Outra oportunidade de pesquisa surge da proposição P3, não confirmada neste estudo, por divergências entre a opinião dos respondentes no questionário e parte dos especialistas entrevistados. Trata-se da periodicidade para a atualização e troca de informações na mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto. Ao que parece, essa questão merece ser explorada de forma mais específica, em outros cenários e abordagens, pois boa parte das críticas em relação a contextos móveis tem sido relacionadas à falta de informação assertiva, o que, por sua vez, é vital no ambiente de projetos. Em um estudo longitudinal, por exemplo, poderá ser verificado, ao longo de um tempo e em vários momentos diferentes, o caso de uma organização específica, em um ou mais projetos selecionados, para examinar como essas observações são repetidas com as mesmas pessoas e quais tendências ocorrem dentro de um mesmo contexto.

Resultados divergentes a respeito da tomada de decisão facilitada no contexto móvel, igualmente pode merecer atenção em novas pesquisas. Em estudos de casos específicos, é viável avaliar como as decisões são tomadas por gerentes de projeto remotos e comparar o impacto delas para o andamento e o sucesso dos projetos. Estudos dessa natureza, podem auxiliar as organizações, por exemplo, ao oferecer insumos para delimitarem diretrizes de interação específicas para a tomada de decisões mais críticas, estratégicas ou de mudanças nos projetos, bem como pode viabilizar o estabelecimento de novos processos de formalização em determinadas situações.

Uma quarta oportunidade de estudo vem da possibilidade de usar o quadro integralizado de elementos da mobilidade do trabalho, no contexto do gerenciamento de projetos (Figura 23), para viabilizar a condução de uma análise fatorial exploratória e, dessa maneira, alcançar uma análise do padrão de correlações existentes entre essas variáveis e o sucesso da mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto, identificando seus padrões e agrupando-as, estatisticamente, em fatores (dimensões).

Por fim, é possível sugerir trabalhos que incluam uma análise pormenorizada dos dados, tais como: um estudo quantitativo das informações demográficas, a fim de distinguir, por exemplo, se as respostas são diferentes observando profissionais com certificação PMP ou não, bem como se há especificidades diante do gênero dos respondentes; uma exploração estatística dos dados numéricos por meio de tabelas de contingência ou testes não paramétricos; bem como uma nova análise sobre os dados qualitativos, de forma sintetizada em duas perspectivas, intra-casos e inter-casos (Miles & Huberman, 1994).

## REFERÊNCIAS

- Alkhuraiji, A., Liu, S., Oderanti, F. O., Annansingh, F., & Pan, J. (2014). Knowledge network modelling to support decision-making for strategic intervention in IT project-oriented change management. *Journal of Decision Systems*, 23(3), 285-302.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Barcellos, P. F. P., & Nesello, P. (2014). A Contribuição do Gerenciamento de Projetos no Processo de Desenvolvimento de Produtos. *GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias*, 4(2), 808–822. <http://doi.org/10.7198/geintec.v4i2.268>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. rev. e ampl. Lisboa: Edições, 70.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185–1203. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1185
- Beise, C., Carte, T. A., Vician, C., & Chidambaram, L. (2010). A case study of project management practices in virtual settings: lessons from working in and managing virtual teams. *ACM SIGMIS Database*, 41(4), 75-97.
- Bertrand<sup>1</sup>, C., & Bourdeau<sup>1</sup>, L. (2010). Research interviews by Skype: A new data collection method.
- Bessa, I., & Tomlinson, J. (2017). Established, accelerated and emergent themes in flexible work research. *Journal of Industrial Relations*, 0022185616671541.
- Besseyre des Horts, C.-H., Isaac, H., & Leclercq, A. (2006). Les conséquences paradoxales de l’usage des outils mobiles de communication sur les situations perçues de travail : une étude exploratoire sur l’impact humain et organisationnel des technologies mobiles. VIIe Congrès de l’AGRH – Le travail au cœur de la GRH - IAE de Lille et Reims Management School, 16et 17novembre 2006, Reims.
- Blackburn, R., Furst, S., & Rosen, B. (2003). Building a winning virtual team. In *Virtual Teams That Work* (p. 95–120). Jossey-Bass. Recuperado de [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/virtual\\_teams\\_that\\_work\\_creating\\_conditions\\_for\\_virtual\\_team\\_effectiveness.pdf#page=120](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/virtual_teams_that_work_creating_conditions_for_virtual_team_effectiveness.pdf#page=120)

- Block, T. R., & Frame, J. D. (1998). *The Project Office: A Key to Managing Projects Effectively*. Crisp Publications.
- Boterf, G. L. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Watertown, MA: Pathfinder International. Recuperado de [http://www.cpc.unc.edu/measure/training/materials/data-quality-portuguese/m\\_e\\_tool\\_series\\_indepth\\_interviews.pdf](http://www.cpc.unc.edu/measure/training/materials/data-quality-portuguese/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf)
- Bracarense, P. A. (2009). *Estatística Aplicada Às Ciências Sociais* (1º ed). IESDE Brasil.
- Broch, J. C. (2010). O conceito de affordance como estratégia generativa no design de produtos orientado para a versatilidade. Recuperado de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25510/000752864.pdf?...>
- Burke, R. J., & Eddy, N. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86–94.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis* (Vol. 248). London: Heinemann.
- Cameron, R. (2011). Mixed Methods Research: The Five Ps Framework. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 9(2).
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos* (Vol. 3). Atlas
- Casey, V., & Richardson, I. (2006). Project management within virtual software teams. In *Global Software Engineering, 2006. ICGSE'06. International Conference on* (pp. 33-42). IEEE.
- Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (1998). *Marketing research: methodological foundations*. (2). Orlando: Dryden Press.
- Cleetus, K. J. (1993). Virtual team framework and support technology. In *Concurrent Engineering: Tools and Technologies for Mechanical System Design* (pp. 41-73). Springer Berlin Heidelberg.

- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1996). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Crawford, L. (2000). Profiling the competent project manager. In *Proceedings of PMI Research Conference* (pp. 3-15). Newton Square, PA: Project Management Institute.
- Crawford, L. (2004). Senior management perceptions of project management competence. *International journal of project management*, 23(1), 7-16.
- Creswell, J. W., & Plano-Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research - 2nd Edition*. SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 15-41.
- Dinsmore, P. C., Cabanis-Brewin, J., Abdollahyan, F., Anselmo, J. L., Cota, M. F. D. M., & Cavalieri, A. (2009). *AMA - Manual de Gerenciamento de Projetos*. Brasport.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A., & Silva, C. M. (2000). Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*.
- Fleury, M. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*.
- Forsberg, K., Mooz, H., & Cotterman, H. (2005). *Visualizing project management: models and frameworks for mastering complex systems* (3<sup>o</sup> ed). John Wiley & Sons.  
Recuperado de <http://mmsa.kpi.ua/files/keruvannya-proektom>
- Frame, D. J. (1999). *Project management competence: Building key skills for individuals, teams, and organizations* (p. 232). Jossey-Bass. Jossey-Bass.

- Frame, D. J. (1995). *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People*. John Wiley & Sons.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. PLAGEDER.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Greene, J. C., Kreider, H., & Mayer, E. (2005). Combining qualitative and quantitative methods in social inquiry. *Research methods in the social sciences*, 274-281.
- Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS quarterly*, 265-287.
- Goldman, A. E. (1962). The group depth interview. *The Journal of Marketing*, 61-68.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture* (Vol. 11). New York: Anchor Books.
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1717-1730.
- Hewett, K., & Bearden, W. O. (2001). Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations. *Journal of Marketing* (65:4), pp. 51-66. NAO CONSTA
- Hinds, P. J., & Weisband, S. P. (2003). Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams. *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, 21-36. Jossey-Bass.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research policy*, 29(7), 871-893.

- Hosseini, M. R., Zuo, J., Chileshe, N., & Baroudi, B. (2013). A conceptual meta-framework for managing multicultural global virtual teams. *International journal of networking and virtual organisations*, 12(4), 310-330.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- Iorio, J., & Taylor, J. E. (2015). Precursors to engaged leaders in virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 33(2), 395-405.
- IPMA (2015). Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management. Recuperado de [http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA\\_ICB\\_4\\_0\\_WEB.pdf](http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf)
- J Lu, JE Yao, & CS Yu. (2005). Personal innovativeness, social influences and adoption of wireless Internet services via mobile technology. *The Journal of Strategic Information Systems*, 14(3), 245–268.
- Jarvenpaa, S. L., & Lang, K. R. (2005). Managing the paradoxes of mobile technology. *Information Systems Management*, 22(4), 7–23.
- Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 9(1), 24152.
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science*, 49(12), 1684-1701.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.  
doi:10.1177/1558689806298224
- Junges, F. M., & Gonçalo, C. R. (2014). A Influência do Uso de Tecnologias Móveis e Sem Fio (TIMS) no Processo de Tomada de Decisão Individual em um Contexto de Mobilidade Empresarial. In *XXXVIII Encontro da ANPAD* (p. 16). Rio de Janeiro.
- Kakihara, M., & Sorensen, C. (2001). Expanding the “mobility” concept. *ACM SIGGROUP Bulletin*, 22(3), 33–37.

- Kendra, K., & Taplin, L. J. (2004). Project success: A cultural framework. *Project management journal*, 35(1), 30-45.
- Kenny, J. D. J. (2003). Effective project management for strategic innovation and change in an organisation. *Project Management Journal*, 34(1), 43-43.
- Kerzner, H. (2010). *Project Management Best Practises* (2<sup>o</sup> ed). John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (1979). The allocation of time by consumers. *Advances in consumer research*, 6, 38-44.
- Klein, A. Z., & Freitas, H. (2014). *Mobilidade Empresarial: Oportunidades e Desafios do Uso de Tecnologias Móveis para Negócios no Contexto Brasileiro* (1<sup>o</sup> ed, Vol. 1). São Paulo: Atlas.
- Kosaroglu, M., & Hunt, R. A. (2009). New product development projects and project manager skill sets in the telecommunications industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(2), pp. 308-317.
- Kröll, C., & Nüesch, S. (2017). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.
- Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, 29(2), 123-142.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1992). *Metodologia Científica* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220-1235.
- Lyytinen, K., & Youngjin, Y. (2002). Ubiquitous computing. *Communications of the ACM*, 45(12), 63-96.

- Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N., & Ba, S. (2000). Technology adaptation: the case of a computer-supported inter-organizational virtual team. *MIS Quarterly*, 24(4), 569–600.
- Marcolin, C., Freitas, H., & Behr, A. (2014). A Sobrecarga De Recursos De Tecnologias Móveis Na Atividade De Gestão De Portfólio. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(2), 40–50.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2010). Fundamentos de metodologia científica (7o ed). São Paulo: Atlas.
- Markgraf, B. (2015). Project-Based Organizational Structure. Recuperado 17 de junho de 2015, de <http://smallbusiness.chron.com/projectbased-organizational-structure-60902.html>
- Marotti, J., Galhardo, A. P., Furuyama, R. J., Pigozzo, M. N., Campos, T. N., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. *Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo*, 20(2), 186-194.
- Martinic, A., Fertalj, K., & Kalpic, D. (2012). Methodological framework for virtual team project management. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(6), 702.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicada*. Atlas.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492.
- McMahon, M., & Pospisil, R. (2005). Laptops for a digital lifestyle: Millennial students and wireless mobile technologies. *Proceedings of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education*, 421-431.
- Medina, R., & Medina, A. (2014). The project manager and the organisation's long-term competence goal. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1459-1470.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). Competing through competences. (C. U. Press, Ed.) *Strategy and Performance*, pp. 9-28.
- Oliveira, S. L. (2001). *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. Pioneira Thomson Learning.
- Park, J. G., & Lee, J. (2014). Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, 32(1), 153-165.
- Patah, L. A. (2010). *Avaliação da relação do uso de métodos e treinamentos em gerenciamento de projetos no sucesso dos projetos através de uma perspectiva contingencial: uma análise quantitativa*. Universidade de São Paulo - Escola Politécnica, São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-17082010-123256/en.php>
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2002). Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, pp. 23-25.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1189.
- Perlow, L. A. (2012). Are You Sleeping With Your Smartphone? [Harvard University]. Recuperado de <https://hbr.org/2012/05/are-you-sleeping-with-your-sma/>
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). Survey research methodology in management information systems: an assessment. *Journal of management information systems*, 10(2), 75-105.
- PMI, P. M. I. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Project Management Institute, Incorporated.
- Potter, R. E., & Balthazard, P. A. (2002). Virtual team interaction styles: assessment and effects. *International Journal of Human-Computer Studies*, 56(4), 423-443.

- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2 ed.). Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil: Universidade Feevale.
- Purvanova, R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 17, No. 1, 2–29
- Rabechini Jr., R. (2005). *Competências e maturidade em gestão de projetos - uma perspectiva estruturada* (Vol. 1). São Paulo: FAPESP.
- Rabechini Jr., R., & Sabino, M. S. (2012). The Strategy Establishment Through A Project: The Carandiru Case. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 4(2), 187–216.
- Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*.
- Rad, P. F., & Levin, G. (2006). *Project portfolio management tools and techniques*. www. iil.com/publishing.
- Riesman, D., Glazer, N., & Denney, R. (1950). *The Lonely Crowd* (5<sup>o</sup> ed, Vols. 1–19). Yale University Press.
- Ramesh, V. & Dennis, A. R. (2002). The Object-Oriented Team: Lessons for Virtual Teams from Global Software Development, in *Proc. 35th Annu. Hawaii International Conf. on System Sciences, Big Island, HI*, pp. 212-221.
- Reyt, J. N., & Wiesenfeld, B. M. (2015). Seeing the forest for the trees: Exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers' role integration behaviors. *Academy of Management Journal*, 58(3), 739-762.
- Riesman, D., Glazer, N., & Denney, R. (1950). *The lonely crowd*. NewHaven: YaleUniversityPress.
- Ritchie, J., Spencer, L., & O'Connor, W. (2003). Carrying out qualitative analysis. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 219-262. Sage Publications.
- Ruas, R., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Bookman.

- Saccol, A. Z. (2005). *A Teoria da Hospitalidade e o processo de adoção de tecnologias da informação móveis e sem fio* (Doctoral Thesis). USP, São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13102005-121216/en.php>
- Saccol, A. Z., & Reinhard, N. (2007). Tecnologias de informação móveis, sem fio e ubíquas: definições, estado-da-arte e oportunidades de pesquisa. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(4), 24.
- Sanghera, P. (2007). *PgMP: Program Management Professional Exam Study Guide*. John Wiley & Sons.
- Sbragia, R., Rodrigues, I., Piscopo, M. R., & Vanali, N. (2009). Gerenciamento de projetos: avanços e tendências na pesquisa acadêmica. FIA. Recuperado de <http://www.fia.com.br/ConhecaFIA/programas/pgt/gestaoProjetos/publicacoes/Documents/MPM%202009-%20%20GPavancos%20e%20tend%20pesquisa.pdf>
- Schmitz, K. W., Teng, J. T., & Webb, K. J. (2016). Capturing the Complexity of Malleable IT Use: Adaptive Structuration Theory for Individuals. *Mis Quarterly*, 40(3), 663-686.
- Schumacher, M. (2014). *Proposition of a Tool to Build Virtual Teams : Virtual Team Building Support System : Considerations of Virtual Project Management, Competence Management and Virtual Team Interaction* (Tese). Ecole Centrale Des Arts Et Manufactures « Ecole Centrale Paris », França. Recuperado de <http://www.theses.fr/2011ECAP0030>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Sorensen, C. (2011). *Enterprise mobility: tiny technology with global impact on work*. The London School of Economics and Political Science Department of Management: The Information Systems and Innovation Grou. Springer.
- Stevens, E., Kärkkäinen, H. Lampela, H. (2009). Contribution of virtual teams to learning and knowledge generation in innovation related projects. *International Journal of Product Development* , Vol. 8 (1), pp. 1021.

- Sullivan, J. R. (2013). Skype: An appropriate method of data collection for qualitative interviews?. *The Hilltop Review*, 6(1), 10.
- Sweet, S., Pitt-Catsoupes, M., & Boone James, J. (2016). Successes in Changing Flexible Work Arrangement Use: Managers and Work-Unit Variation in a Financial Services Organization. *Work and Occupations*, 43(1), 75-109.
- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge. *Organization Studie*.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). Epilogue: Current developments and emerging trends in integrated research methodology. *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*, 803-826.
- Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726-749.
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83-103.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Turner, R. J., Keenan, A., & Crawford, L. (2000). Learning by Experience in the Project-Bases Organization. *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*, 26.
- Vartiainen, M. (2008). Facilitating Mobile and Virtual Work. In *21st Century Management, A Reference Handbook*, (Vol. 2, p. 348–360). Charles Wankel. Recuperado de [https://teddykw.files.wordpress.com/2013/11/21st-century-reference-charles\\_wankel-management\\_\\_a\\_reference\\_handbook\\_-\\_volume2-sage-2007.pdf](https://teddykw.files.wordpress.com/2013/11/21st-century-reference-charles_wankel-management__a_reference_handbook_-_volume2-sage-2007.pdf)
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2002). Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para a inovação, estrutura matricial. *Cengage Learning Editores.*, (4), 3–16.
- Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, 31(1), 68-79.

- Weimann, P., Pollock, M., Scott, E., & Brown, I. (2013). Enhancing team performance through tool use: How critical technology-related issues influence the performance of virtual project teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 56(4), 332-353.
- Weiser, M. (1991). The Computer for the 21st Century. *Scientific American*, 265, 94–104.
- Weiser, M. (1996). Ubiquitous Computing. Recuperado de <http://www.ubiq.com/hypertext/weiser/UbiHome.html>
- Yan, T., & Dooley, K. J. (2013). Communication intensity, goal congruence, and uncertainty in buyer–supplier new product development. *Journal of Operations Management*, 31(7), 523-542.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso* (4 ed.). (A. Thorell, Trad.) Bookman.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO INICIAL DE ENTREVISTAS (Pré-Teste)

<b>Aspectos para Investigação</b>  (Questões Norteadoras das entrevistas)	<p><u>Sobre o Perfil do Entrevistado</u> (Fale-me sobre sua experiência e ligação profissional com o tema Mobilidade do Trabalho; há quanto tempo atua nesse contexto/tema; quais são os objetivos primordiais do seu trabalho e com qual público de cliente / usuário está envolvido)</p>
	<p><u>Sobre a Mobilidade do Trabalho</u>: Fale-me sobre esse tema, como vê sua abrangência, regras primordiais e funções mais apropriadas para o trabalho móvel; comente sobre sua experiência quanto aos resultados da implantação da mobilidade do trabalho: limitações/impedimentos, benefícios, malefícios, preocupações da organização; algum outro detalhe que gostaria de enfatizar?</p>
	<p><u>Sobre os Profissionais no Contexto da Mobilidade do Trabalho</u>: Fale-me sobre público alvo: perfil, diretrizes para processo de seleção de indivíduos para o trabalho móvel, habilidades requeridas, impactos sobre eles, benefícios, preocupações e <i>feedbacks</i> deles; algo mais?</p>
	<p><u>Sobre a(s) Organização(ões)</u>: Fale-me algo a Cultura Organizacional <i>versus</i> seu alinhamento/adequação com a Mobilidade do Trabalho: facilidades/dificuldades de implementação; perfil organizacional adequado; visão atual da(s) empresa(s) <i>versus</i> visão futuro relacionada ao trabalho móvel; algo mais?</p>
	<p><u>Sobre os profissionais alocados para o gerenciamento de projetos</u>: Fale-me sobre a dinâmica da Mobilidade do Trabalho no âmbito do Gerenciamento de Projetos (como se dá o Gerenciamento de Projetos; qual o impacto da Mobilidade do Trabalho nos Projetos e nos profissionais responsáveis pela Gestão de Projetos; a comunicação, a interação e a relação estabelecida com os <i>stakeholders</i>; que competências são necessárias e qual o perfil profissional mais adequado para o Gerenciamento de Projetos no contexto da Mobilidade do Trabalho, algo mais?</p>
	<p><u>Sobre as Tecnologias Móveis</u>: Fale-me sobre os recursos computacionais para a Mobilidade do Trabalho (quais são usados, porque são usados, quais são seus benefícios, limitações, malefícios, dificuldades), sobre expectativas para o futuro da mobilidade, sobre a necessidade de algum outro recurso computacional inovador, algo mais?)</p>
<b>Aspectos para Investigação</b>  (durante as entrevistas)	<p>Sobre o Programa de Mobilidade do Trabalho (Fale-me sobre: abrangência, regras, funções mais apropriadas, resultados, limitações/impedimentos, benefícios, malefícios, preocupações da organização, algo mais?)</p>
	<p>Sobre os profissionais (Fale-me sobre público alvo, diretrizes para processo de seleção para o trabalho móvel, habilidades requeridas, impactos sobre eles, benefícios, preocupações e <i>feedbacks</i> deles, algo mais?)</p>
	<p>Sobre a organização (Fale-me sobre a cultura <i>versus</i> alinhamento com o trabalho móvel, facilidade de implementação, diretrizes para o futuro - relacionadas ao trabalho móvel, algo mais?)</p>
	<p>Sobre os profissionais alocados para o gerenciamento de projetos (Fale-me sobre a dinâmica do trabalho móvel desse grupo, do impacto disso nos projetos, relação e comunicação com os <i>stakeholders</i>, das competências necessárias, do perfil mais adequado, algo mais?)</p>
	<p>Sobre as Tecnologias Móveis (Fale-me sobre os recursos computacionais, quais são usados, porque são usados, quais são seus benefícios, limitações, malefícios, dificuldades, sobre expectativas para o futuro da mobilidade, sobre a necessidade de algum outro recurso computacional inovador, algo mais?)</p>

## APÊNDICE B – PROTOCOLO DEFINITIVO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Protocolo de coleta das entrevistas em profundidade (ações preliminares)	
<b>Atividades Prévias à Coleta</b>	Pesquisa Bibliográfica
	Definição das proposições e questões norteadoras
	Plano de agendamento e de realização dos procedimentos - Registro do Termo de Consentimento - Obtenção de autorização para coleta

Protocolo de coleta das entrevistas em profundidade (síntese do roteiro)	
<b>Aspectos para Investigação (Síntese)</b>	<u>Perfil do Participante</u> (Tempo de experiência em Projetos; Idade; Características da Empresa e dos Projetos; Tamanho da Equipe etc).
	<u>Mobilidade do Trabalho nas Organizações</u> (Sobre a Mobilidade do Trabalho: abrangência, regras, funções mais apropriadas, condições de sucesso para a mobilidade, resultados, limitações/impedimentos, benefícios, desafios, perspectivas do indivíduo e da organização, entre outros).
	<u>Gerenciamento de Projetos</u> (Sobre os processos de Gerenciamento de Projetos, a dinâmica na prática, a comunicação e a tomada de decisões, bem como sobre a interação e relação estabelecida com os envolvidos – como acontece e quais resultados são percebidos, considerando o contexto da mobilidade do trabalho).
	<u>Competências dos Gerentes de Projeto</u> (Sobre as principais competências do Gerente de Projetos no contexto da Mobilidade do Trabalho – que competências são primordiais? Diferenças ou maior ênfase – no contexto móvel – quando comparadas à interação face a face? Habilidades imprescindíveis etc).
	<u>Tecnologias da Informação Móveis</u> (Sobre os recursos computacionais necessários para a Mobilidade do Trabalho no contexto do Gerenciamento de Projetos – que tecnologias são usadas, por que e como são usadas, quais são seus benefícios, limitações, malefícios, dificuldades, necessidades futuras etc).

**PROTOCOLO DEFINITIVO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE  
(Participantes)**

<b>Protocolo de coleta das entrevistas em profundidade (Participantes)</b>		<b>Identificação</b>
<b>Especialistas Selecionados</b>	Um gestor sênior de equipes responsáveis pela gestão de projetos em uma empresa do setor da indústria de inovação e tecnologias para geração de energia e eficiência operacional de edifícios.	<i><u>Energy</u></i>
	Um gestor sênior de equipes de projetos, responsável pela área de tecnologia da informação de uma instituição bancária internacional com sede no Brasil.	<i>Global Bank</i>
	Uma gestora de projetos sênior, líder da equipe de PMO de um banco brasileiro que está entre os três maiores em número de ativos.	<i>Local Bank</i>
	Um arquiteto de <i>software</i> , especialista em implantação de projetos e soluções de tecnologias da informação, alocado na sede brasileira da Microsoft e corresponsável, por exemplo, pelo projeto de construção do site oficial das Olimpíadas e Paraolimpíadas Rio 2016.	<i>Architect</i>
	Um gestor de projetos sênior em uma organização de soluções de negócios, empresa que é importante parceira Microsoft no Brasil. Especialista líder de equipes de projetos que atendem a uma das maiores empresas de telecomunicações brasileiras.	<i>Business</i>
	Um gestor de projetos sênior em uma organização de soluções em <i>softwares</i> , responsável pela revisão de processos e implantação de projetos para grandes empresas brasileiras.	<i>Software</i>
	Uma bacharel em Direito e pós-graduada em Gestão de Pessoas, sócia fundadora da Brasil Labore, empresa de consultoria responsável pelo desenvolvimento de projetos para implantação e sustentação de modelos de trabalho flexíveis – <i>home office</i> no Brasil.	<i>Labore</i>
	Uma gestora de projetos sênior, responsável pela implantação de projetos em uma empresa <i>startup</i> no setor de cartões de crédito.	<i>Startup</i>

**PROTOCOLO DEFINITIVO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE  
(Questões)**

Proposição	Aspectos a Investigar (Questões Norteadoras)
<b>P5, P6</b>	<b>TÓPICO: <u>A Mobilidade do Trabalho nas Organizações:</u></b>
	Fale-me sobre esse tema, abrangência, regras primordiais e funções mais apropriadas para o trabalho remoto, planos de implantação, dentre outros;
	Comente sobre sua experiência quanto aos resultados da implantação da mobilidade do trabalho (tanto na visão dos indivíduos quanto das organizações): quais são as condições de sucesso para a mobilidade do trabalho, limitações/impedimentos, benefícios (o que se ganha), malefícios (o que se perde), preocupações da organização e dos profissionais, dentre outros;
	Sobre a necessidade de controle de presença dos profissionais <i>versus</i> a capacidade/qualidade de entrega (como isso tem sido tratado?);
	Fale-me algo sobre Cultura Organizacional <i>versus</i> alinhamento/adequação com a Mobilidade do Trabalho: facilidades/dificuldades de implantação, dentre outros;
	Sobre o perfil organizacional: visão atual da(s) empresa(s) <i>versus</i> visão de futuro relacionada à Mobilidade do Trabalho (o que se espera daqui para frente?);
	Algum outro detalhe que gostaria de enfatizar?
<b>P2, P3, P4, P5, P6</b>	<b>TÓPICO: <u>Gerenciamento de Projetos no contexto da Mobilidade do Trabalho:</u></b>
	Fale-me sobre a dinâmica da Mobilidade do Trabalho no âmbito do Gerenciamento de Projetos e processos de gerenciamento nesse contexto;
	Sobre o uso de tecnologias móveis, a periodicidade na troca de informações entre os envolvidos, controle da qualidade das entregas e de presença física dos profissionais, monitoramento do projeto, tomada de decisões, como acontece e quais resultados/impactos etc;
	Sobre a comunicação, a interação e a relação estabelecida com os envolvidos em Projetos (como acontece e quais resultados têm sido percebidos?);
	Sobre as práticas em gerenciamento de projetos, conduzidos no contexto da Mobilidade do Trabalho (como ocorre, como é planejado e executado à distância, quais resultados?);
	De modo geral, como a mobilidade do trabalho tem modificado e / ou tem sido percebida nas diversas áreas do conhecimento para o Gerenciamento de Projetos: Gestão do Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos, Aquisição, Integração e Partes Interessadas (fale sobre possíveis impactos, influências, benefícios, dificuldades etc);
	Algo mais?

**PROTOCOLO DEFINITIVO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE**  
(Questões - continuação)

Proposição	Aspectos a Investigar (Questões Norteadoras - continuação)
<b>P1</b>	<b>TÓPICO: <u>Profissionais em GP, no Contexto da Mobilidade do Trabalho:</u></b>
	Fale-me sobre público alvo: perfil, diretrizes para processo de seleção de indivíduos para o trabalho remoto, competências imprescindíveis, preocupações etc;
	Sobre a diversidade de pessoas, diferenças de ideias e culturas (quais são as habilidades necessárias para essa interação diversificada e em diferentes contextos situacionais etc);
	Fale sobre as principais competências do profissional que atua em Gerenciamento de Projetos no contexto da Mobilidade do Trabalho (que competências são primordiais nesse contexto; diferenças ou quais têm maior ênfase, quando comparadas à interação face a face etc);
	Algo mais?
<b>P5, P6</b>	<b>TÓPICO: <u>As Tecnologias da Informação Móveis:</u></b>
	Fale-me sobre os recursos computacionais necessários para a Mobilidade do Trabalho no contexto do Gerenciamento de Projetos (quais recursos são usados, por que e como são usados, quais são seus benefícios, limitações, malefícios, dificuldades, outros?);
	Comente sobre os principais resultados alcançados (ou impactos) com o uso de tecnologias móveis nos processos de Gerenciamento de Projetos (quais são, como têm sido percebidos etc?);
	Sobre expectativas tecnológicas para o futuro da mobilidade em processos de Gerenciamento de Projetos e / ou necessidade de algum outro recurso computacional inovador (o que poderia estar faltando?);
	Algo mais?

## **APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado participante,

Você é convidado a participar voluntariamente desta pesquisa sobre a MOBILIDADE DO TRABALHO NO CONTEXTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS E COMPETÊNCIAS INERENTES. Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento você poderá desistir e retirar seu consentimento, bem como sua recusa não trará nenhum prejuízo à sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Se concordar em participar da pesquisa, você irá responder a um questionário (ou entrevista) a respeito da mobilidade do trabalho no contexto do gerenciamento de projetos e competências inerentes, sendo compromisso desta pesquisadora garantir o sigilo aos voluntários da pesquisa. Dessa maneira, sua opinião não será tratada de forma isolada, mas sim viabilizará conclusões a partir da combinação e análise de dados gerais obtidos, coletados com vários outros indivíduos, trazendo à tona a opinião de um grupo de participantes. Portanto, não se preocupe em revelar sua opinião, pois ela não será identificada, nem mesmo divulgada particularmente

### **RISCOS E DESCONFORTOS:**

Talvez você possa se sentir desconfortável em responder principalmente a respeito de aspectos relacionados a seus processos e experiências de trabalho. Contudo, este estudo científico não tem como objetivo analisar ou divulgar opiniões de forma isolada, mas sim obter conclusões a partir da combinação e análise de informações consolidadas de todos os participantes.

### **BENEFÍCIOS:**

Nesta pesquisa, coletar dados diretamente com especialistas em gerenciamento de projetos, permite maior embasamento e segurança dos resultados, a fim de ampliar conhecimentos acadêmicos no tema pesquisado, bem como para apoiar planos de implantação e de administração da flexibilização do trabalho dos gerentes de projeto, garantindo melhor proveito da mobilidade, tanto para os gerentes de projeto, como para as organizações e partes interessadas.

## APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS EM QUESTIONÁRIO.

### **Instrumento de coleta de dados em questionário.**

Prezado participante,

Você é convidado a participar voluntariamente desta pesquisa sobre a MOBILIDADE DO TRABALHO NO CONTEXTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS E COMPETÊNCIAS INERENTES.

O tempo de dedicação previsto é em torno de 15 a 20 minutos.

Este questionário é parte de um estudo para realização de Tese de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho, com foco em investigar o papel da mobilidade do trabalho nos processos de gestão de projetos e competências inerentes a esse contexto.

Como resultado, esperamos contribuir para avançar em conhecimento acadêmico e produzir *insights* para que organizações e indivíduos possam aprimorar suas atividades no que tange ao gerenciamento de projetos e na mobilidade do trabalho de gerentes de projeto.

Este é um estudo científico que não irá analisar sua opinião de forma isolada, mas sim busca trazer conclusões a partir da combinação e análise de dados gerais obtidos, coletados com vários outros indivíduos, trazendo à tona a opinião de um grupo de participantes. Portanto, não se preocupe em revelar sua opinião, pois ela não será identificada, nem mesmo divulgada particularmente.

Não é necessário identificar-se, mas é essencial que TODAS as perguntas sejam respondidas, para garantir abrangência, análise integral dos dados e qualidade do trabalho a ser desenvolvido.

Não há resposta certa ou errada. Responda sua opinião de acordo com seu entendimento e interpretação.

Caso seja de seu interesse, poderemos enviar futuramente uma síntese com o resultado da pesquisa e conclusões. Para que isso seja possível, sinalize esta opção registrando seu e-mail ao final do questionário.

Autor: Sirlei de Almeida Pereira  
Doutoranda em Administração

[apereira.sirlei@gmail.com](mailto:apereira.sirlei@gmail.com)

Currículo: <http://lattes.cnpq.br/4226457991527858>

Orientador: Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6722335489800535>

Atenciosamente,

**Sirlei de Almeida Pereira**

Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA.  
Doutorado em Administração

Av. Francisco Matarazzo, 612 - Água Branca, CEP 05001-100 - São Paulo, SP - Brasil  
Telefone: 55 (11) 3665-9342  
<http://www.uninove.br>

## 1. Sobre a Mobilidade do Trabalho dos envolvidos com o Gerenciamento de Projetos

Esta primeira parte do levantamento visa analisar aspectos relacionados à mobilidade do trabalho de profissionais envolvidos com o gerenciamento de projetos. Reflita sobre como ocorre cada uma das afirmativas abaixo e selecione uma opção de acordo com a sua opinião.

Por favor, leia os itens e marque com um X uma nota de 1 a 5 em cada um deles, usando a escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	De tempos em tempos	Frequentemente	Sempre

Se não houver uma resposta que represente exatamente sua opinião, use a melhor resposta disponível:

	1	2	3	4	5
Faço uso de tecnologias móveis ( <i>e-mails, chats, conferências, telefone, vídeo, rede de dados sem fio e outras ferramentas de colaboração</i> ) para interagir com os membros das equipes de projetos em que atuo. ( <i>investigação de Perfil do participante</i> )					
Tenho interação constante com diversas pessoas durante as atividades e processos para o gerenciamento dos projetos, principalmente com pessoas que não estão fisicamente próximas, mas sim em outros setores, áreas ou locais distantes. ( <i>investigação de Perfil do participante</i> )					
A mobilidade do trabalho permite maior interação dos envolvidos nos projetos e, conseqüentemente, que mais assuntos sejam resolvidos adequadamente nas atividades de gerenciamento de projetos. Sorensen (2011); Martinic et al. (2012)					
A maturidade nas atribuições para a gestão de projetos, favorece (afeta positivamente) a mobilidade do trabalho dos gestores de projetos. Turner et al. (2000); Kerzner (2013); Weimann et al. (2013); PMI (2013); Medina e Medina (2014); Schumacher (2014); Iorio e Taylor (2015)					
Nos projetos em que atuo, as interações por meio de tecnologias móveis (à distância) são mais frequentes do que as interações presenciais. ( <i>investigação de Perfil do participante</i> )					
Na mobilidade do trabalho, a qualidade das entregas dos gerentes de projeto tem maior importância do que o controle de presença física sobre esses profissionais. Maznevski e Chudoba (2000); Hinds e Weisband (2003); Jarvenpaa e Lang (2005); Rad e Levin (2006); Martinic et al. (2012); Verburg et al. (2013); Henderson et al. (2016)					
A mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto, viabilizada pelo uso de tecnologias da informação móveis, favorece (afeta positivamente) a tomada de decisão nos projetos. Alkhouraiji et al. (2014); Kakiyama e Sorensen (2001); Perlow (2012); Reyt e Wiesenfeld (2015)					
Na mobilidade do trabalho, os membros das equipes de projetos dependem de informação atualizada constantemente, ou seja, em menor periodicidade. Kakiyama e Sorensen (2001); Casey e Richardson (2006); PMI (2013); Yan & Dooley (2013); Schumacher (2014); Iorio & Taylor (2015); Krumm et al. (2016)					
A interação virtual, bem como a possibilidade de uma diversidade de pessoas atuantes no projeto, favorece (afeta positivamente) a criatividade nos projetos. Stevens et al. (2009); Potter e Balthazard (2002); Schmitz et al. (2016)					
Ter treinamentos, divulgação de melhores práticas e ferramentas de colaboração para a interação virtual em projetos, afeta positivamente a mobilidade do trabalho. Vartiainen (2008); Beise et al. (2010); Martinic et al. (2012); Weimann et al. (2013); PMI (2013); Schumacher (2014); Alkhouraiji et al. (2014); Krumm et al. (2016)					
As práticas estabelecidas para o gerenciamento de projetos, contribuem para que a mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto seja bem sucedida. Vartiainen (2008); Martinic et al. (2012); PMI (2013); Verburg et al. (2013); Weimann et al. (2013); Yan e Dooley (2013); Krumm et al. (2016); Schumacher (2014)					
Ter experiência prévia em gestão de projetos aumenta a possibilidade de sucesso ao optar pela mobilidade do trabalho (trabalho móvel) dos gestores de projeto. Turner et al. (2000); Kerzner (2013); Weimann et al. (2013); PMI (2013); Medina e Medina (2014); Schumacher (2014); Iorio e Taylor (2015)					

Acrescente algum outro comentário sobre a mobilidade do trabalho de profissionais envolvidos com atividades e processos para o gerenciamento de projetos, considerando o contexto da empresa para a qual você trabalha:

## 2. Sobre as Competências para o Gerenciamento de Projetos no contexto da Mobilidade do Trabalho

Esta segunda parte do levantamento busca entender o grau de importância de competências necessárias para o gerenciamento de projetos em contextos influenciados pela mobilidade do trabalho.

Indique qual é o valor (qual é a importância) de cada competência citada para atuar no gerenciamento de projetos de forma remota (mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto).

Por favor, leia os itens e selecione a opção que indica a sua opinião.

1	2	3	4	5
Competência com baixíssimo valor agregado	A competência tem pouco valor	A competência tem valor razoável	A competência tem muito valor	A competência é indispensável (alto valor)

Se não houver uma resposta que represente exatamente a sua opinião, utilize a melhor resposta disponível.

<b>Competência para o Gerenciamento de Projetos no contexto da mobilidade</b>	1	2	3	4	5
Ter sensibilidade multicultural para interagir com uma diversidade de pessoas. Blackburn, Furst, e Rosen (2003); Schumacher (2014); ; Loufrani-Fedida e Missonier (2015)					
Comunicar-se bem com os envolvidos no projeto Yan e Dooley (2013); Schumacher (2014); Krumm et al. (2016)					
Atitude de cooperação e de colaboração Kendra e Taplin (2004); Weimann et al. (2013); Verburg et al. (2013); Krumm et al. (2016)					
Adaptar-se facilmente ao uso de tecnologias da informação móveis Blackburn et al. (2003); Beise et al. (2010); Purvanova (2014); Schumacher (2014)					
Perfil de Liderança – Forsberg et al., 2005; Ika, 2009; Krumm et al. (2016)					
Autogestão – Vartiainen (2008); Allen et al. (2013); Schumacher (2014); Krumm et al. (2016)					
Organização – Vartiainen (2008); Schumacher (2014); Krumm et al. (2016)					
Flexibilidade – Frame (1995); Blackburn et al., 2003; Vartiainen, 2008					
Comprometimento – Vartiainen (2008); Yan e Dooley (2013); Krumm et al. (2016)					
Disciplina – Schumacher (2014); Blackburn et al. (2003); Vartiainen (2008)					
Proatividade – Krumm et al. (2016)					
Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos Vasconcellos e Hemsley (2002); Rabechini Jr. (2005); Kerzner (2010); Iorio e Taylor (2015)					
Ter maturidade (experiência) em gestão de projetos Turner et al. (2000); Kerzner (2013); Weimann et al. (2013); PMI (2013); Medina e Medina (2014); Schumacher (2014); Iorio e Taylor (2015)					
Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos (escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições, integração e partes interessadas). PMI (2013); Kerzner (2013); Weimann et al. (2013)					
Conhecimento da tecnologia necessária ao projeto Purvanova (2014); Schumacher (2014)					
Conhecimento do negócio / mercado relacionado ao projeto Vasconcellos e Hemsley (2002); Rabechini Jr. (2005); Kerzner (2010)					

Por favor, acrescente algum outro comentário sobre as competências requeridas para a condução de processos e atividades para o gerenciamento de projetos à distância (virtual / remoto):

### 3. Caracterização / Perfil (última parte do questionário):

Sobre a empresa para qual trabalha:

- a) Setor / Segmento de atividade: \_\_\_\_\_
- b) Quais as características dos projetos em que atua  
 Atender necessidades dos Produtos e/ou Serviços da empresa  
 Desenvolvimento de *Softwares*  
 Construção Civil  
 Automação de processos  
 Projetos relacionados à área da Educação  
 Outro: (qual?) \_\_\_\_\_
- c) Há quanto tempo trabalha na empresa? \_\_\_\_\_
- d) Qual seu cargo atual? \_\_\_\_\_
- e) Você tem responsabilidades sobre projetos em suas atividades diárias?  Sim  Não
- f) Você gerencia projetos?  Sim  Não Se **Sim**, há quanto tempo? \_\_\_\_\_
- g) Quantos subordinados (ou parceiros de equipe) você tem? \_\_\_\_\_
- h) Você trabalha à distância (virtualmente / remoto / em local alternativo ao escritório da empresa)?  
 nunca  
 pelo menos 1 dia por semana  
 pelo menos 2 ou 3 dias por semana  
 no mínimo 4 dias por semana  
 sempre - todos os dias da semana  
 Eventualmente (menos de quatro vezes por mês ou somente quando necessário)

Sobre você:

Sexo:  Masculino  Feminino Certificação PMP?  Sim  Não

Idade: \_\_\_\_\_ Maior grau de instrução obtido: \_\_\_\_\_

Seu e-mail (\*) pessoal, caso queira receber futuramente os resultados da pesquisa:

\_\_\_\_\_

(\*) **Importante:** Nós não divulgaremos ou utilizaremos seu email para identificá-lo e não enviaremos *spam*.  
Fornecer o endereço de *e-mail* é totalmente opcional.