

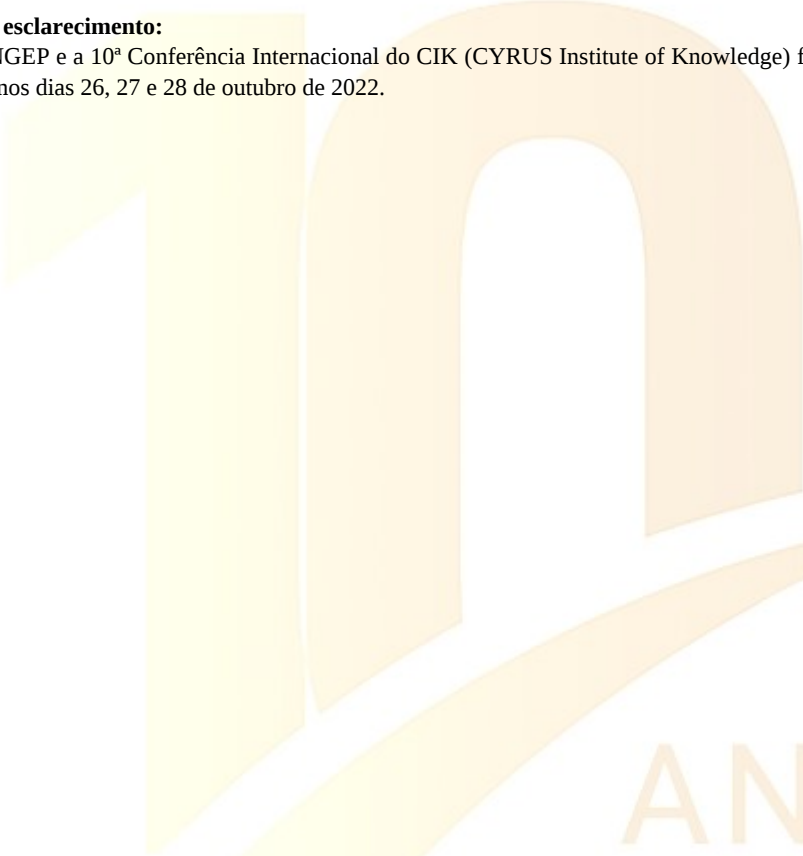
COVID-19 e Gerenciamento de Projetos: A adaptação para o Novo Normal.

COVID-19 and Project Management: The Adaptation for the New Normal.

MARCO ANTONIO PACHECO JUNIOR
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS
SINGEP

COVID-19 e Gerenciamento de Projetos: A adaptação para o Novo Normal.

Objetivo do estudo

Este trabalho tem como objetivo demonstrar como os gerentes de projetos vem se organizando com os impactos causados pela pandemia do COVID-19 na área de gerenciamento de projetos e apresenta observações sobre o tema considerando o cenário brasileiro.

Relevância/originalidade

As observações apresentadas podem contribuir para futuros debates sobre a área de gerenciamento de projetos, bem como, contribuir para moldar novas formas de trabalhar ou gerenciar, principalmente em um cenário de retomada de atividades, pós-pandemia, novo normal.

Metodologia/abordagem

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre tema COVID-19 e gerenciamento de projetos, no âmbito global e as três perspectivas intrínsecas ao cenário foram demonstrado: o trabalho remoto, a virtualização e o da liderança, além de como estes contribuem minimizar os impactos no novo.

Principais resultados

Apresentar o considerações e discussões sobre cenário brasileiro e global para adapta-se ao novo normal em gerenciamento de projetos. Apontar quais são as perspectivas e características que podem reduzir os impactos da pandemia em gestão de projetos.

Contribuições teóricas/metodológicas

A pesquisa bibliográfica realizada contribui para compilação de informações sobre as perspectivas apontadas. Já as considerações e discussões apresentam novas possibilidades de pesquisa, registro do cenário existente na literatura e avanço da literatura sobre o assunto.

Contribuições sociais/para a gestão

As considerações e discussões, colaboram com o avanço científico e com o conhecimento para comunidade em geral sobre a área de gerenciamento de projetos na situação pós-pandemia ou novo normal.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Pandemia do COVID-19, Home Office, Virtualização, Liderança

COVID-19 and Project Management: The Adaptation for the New Normal.

Study purpose

This paper aims to demonstrate how project managers have been organizing themselves with the impacts caused by the COVID-19 pandemic in the area of project management and presents observations on the subject considering the Brazilian scenario.

Relevance / originality

The observations presented can contribute to future debates about the field of project management, as well as, contribute to shaping new ways of working or managing, especially in a scenario of resumed, post-pandemic, new normal.

Methodology / approach

A literature search was conducted on COVID-19 and project management, globally, and the three perspectives intrinsic to the scenario were demonstrated: remote work, virtualization and leadership, and how these contribute to minimize the impacts on the new one.

Main results

Introduce the considerations and discussions about the Brazilian and global scenario to adapt to the new normal in project management. Point out what are the perspectives and characteristics that can reduce the impacts of the pandemic in project management.

Theoretical / methodological contributions

The bibliographical research carried out contributes to the compilation of information about the perspectives pointed out. The considerations and discussions, on the other hand, present new research possibilities, register the existing scenario in the literature and advance the literature on the subject.

Social / management contributions

The considerations and discussions, contribute to scientific advancement and knowledge for the community at large about the area of project management in the post-pandemic or new normal situation.

Keywords: Project Management, COVID-19 pandemic, Home Office, Virtualization, Leadership

1. Introdução

A pandemia do COVID-19, causada pelo novo vírus (Sars-CoV-2) e suas variantes impactou a vida de todos. Economias ao redor do mundo se alastraram, organizações desestruturaram-se, populações foram reduzidas (Amankwah-Amoah et al., 2020; Popkova et al., 2020). Para os demais seres humanos que ainda não partiram, as esperanças ficam em torno das novas vacinas, do contínuo isolamento social, da autodisciplina, da autorregulação, da imunidade de rebanho, da estabilização da doença e da sucessivamente retomada das atividades (Bhumika, 2020; Bushuyev et al., 2020; Jamaludin et al., 2020).

Com a retomada das atividades e das incertezas existentes as empresas foram obrigadas a reestruturar-se, principalmente suas atividades, seus projetos, formas de liderança, entre outros diversos aspectos (Bartsch et al., 2020; Dixit et al., 2020; Ibn-Mohammed et al., 2020). Essa nova forma de viver e trabalhar atrelada ao ambiente organizacional, é denominada como “novo normal” (Carroll & Conboy, 2020; O’Leary, 2020).

Na literatura, o novo normal é composto de novas práticas de trabalho, suportadas pela incorporação de tecnologia, como: trabalho remoto; uso de aplicativos para continuidade de serviços, sejam estes pessoais ou organizacionais; operações empresariais na internet; uso de ferramentas em nuvem (virtualização). Ou seja, a tecnologia da informação (IT) desempenhando um papel central nas atividades do cotidiano (Ågerfalk et al., 2020; Carroll & Conboy, 2020; Jasmine, 2020; Kudyba, 2020; Papagiannidis et al., 2020).

Em conciliação, o novo normal é marcado pela transformação digital acelerada, a digitalização de diversas funções das empresas de diversos setores, em face do isolamento social, trabalho a distância e sustentabilidade econômica das empresas (Iivari et al., 2020; Kudyba, 2020; Priyono et al., 2020).

Perante este contexto de pandemia, a volatilidade dos projetos é certa (De’ et al., 2020; Lachance, 2020). Para alguns setores a paralisação de contratação de projetos, redução dos escopos, redução entregas e a desocupação de profissionais. De maneira oposta, setores principalmente relacionados a tecnologia tiveram a aceleração de seus projetos, a busca pela entrega de resultados, a busca de profissionais hábeis impulsionados principalmente pela transformação digital e a sustentabilidade econômica das organizações. Consequentemente essa é a realidade da área de gerenciamento de projetos, na qual se acrescenta novas discussões, como as discutidas neste trabalho, por exemplo, como as lideranças podem gerenciar projetos nestes momentos de incertezas, ou como se preparar para a retomada das atividades? Quais ferramentas são prudentes para o cenário de forma a preservar as entregas e resultados esperados dos projetos? Estes são tópicos abordados na sessão posterior a nível da literatura em âmbito global, em sequência a nível nacional, Brasil.

2. Referencial Teórico

2.1. Gerenciamento de Projetos - Fronteiras/Ferramentas que contribuem

Na conjuntura de pandemia, isolamento social, mas com o foco na continuidade de trabalhos e desenvolvimento de projetos, as organizações e gestores recorreram a diversas soluções e alternativas para gerenciar seus projetos e entregar os resultados acordados em seus planejamentos. Por isso, na literatura encontram-se diversas propostas e compreensões da realidade do “novo normal” e a gestão de projetos (Carroll & Conboy, 2020; Jamaludin et al., 2020; Renukappa et al., 2021). Este trabalho apresenta três perspectivas, que são relevantes no cenário caótico de pandemia e pós-pandemia, este são: o trabalho remoto, a virtualização e a liderança.

2.1.1. Trabalho Remoto

O trabalho remoto, ou do inglês home-office, no âmbito do gerenciamento de projetos é identificado como gerenciamento de equipes virtuais (PMI, 2017). As equipes virtuais podem proporcionar benefícios às organizações ao usar recursos mais hábeis geograficamente onde estes estiverem, os custos podem ser reduzidos, há menos despesas com viagens, transferências e outras peculiaridades (Hoch & Kozlowski, 2014; PMI, 2017).

Na literatura de gerenciamento de projeto tradicional os desafios para gerenciar equipes virtuais estão principalmente ligados à área de comunicação e a forma de fazer acontecer pela liderança (PMI, 2017). Autores como Hoch e Kozlowski (2014), Rysavy e Michalak (2020) enfatizam que a falta de liderança pode ocasionar a perda da motivação, perda de foco e resultando em problemas nas entregas pela equipe. Por isso os desafios apontados na linha tradicional incluem um possível sentimento de isolamento, lacunas no compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os membros da equipe, dificuldades para monitorar o progresso e a produtividade, possíveis diferenças de fuso horário e culturais (O’Leary & Mortensen, 2010; PMI, 2017).

Já segundo os autores Noll et al. (2010), Kroll et al. (2013), Morrison-Smith e Ruiz (2020) há cinco categorias de desafios a se trabalhar com equipes virtuais: distância geográfica, distância temporal, distância percebida, a configuração de equipes dispersas e diversidade de trabalhadores. Estes desafios ao serem controlados, fornecem suporte aos líderes e gestores de forma a gerenciar suas equipes remotamente e consecutivamente terem melhores resultados em seus projetos, sendo assim, há quatro elementos que podem suportar estes desafios (Dubé & Robey, 2009; O’Leary & Mortensen, 2010), estas são:

- Criação de bases comuns e padrões de trabalho: a equipe pode conter trabalhadores com origens, culturas e rotinas diferentes, além da linguagem técnica de projeto, metodologia ou práticas conflitantes. Essas devem ser uniformizadas e se possível usar de tecnologias para documentar tais padrões, acompanhar e facilitar tal uso dos “padrões” acordados

- pela equipe, para que haja o bom andamento do trabalho, comunicação e respectivamente do projeto (Morrison-Smith & Ruiz, 2020; G. M. Olson et al., 2013);
- Projetar uma tecnologia leve e familiar: as organizações podem ter uma diversidade de infraestrutura e ferramentas, mas com relação a tecnologias, homogeneizar, padronizar e treinar é a melhor solução para auxiliar as equipes virtuais. O objetivo quando se envolve perfis diversos no projeto é preservar a competência técnica de cada membro, com tecnologias familiares e de uso comum (Morrison-Smith & Ruiz, 2020; J. S. Olson & Olson, 2006);
 - Facilidade de comunicação: a chave para prevenir conflitos e melhorar a confiança da equipe. As tecnologias em sua maioria têm conversas assíncronas e podem favorecer mal entendimentos. Os idiomas podem ser barreiras. Deve-se considerar meios de apoio a comunicação síncrona e o fortalecimento da comunicação verbal (Morrison-Smith & Ruiz, 2020; PMI, 2017);
 - Fornece mecanismos para transparência do trabalho: a sensação de conexão por parte da equipe tem efeitos motivacionais, se sentir integrado, reconhecido pelo restante da equipe localizada geograficamente em outros locais. A tecnologia utilizada deve criar a sensação de um espaço de trabalho compartilhado (Morrison-Smith & Ruiz, 2020; J. S. Olson & Olson, 2013, 2015).

Para as organizações o trabalho remoto e a gestão de seus desafios propuseram uma saída para continuidade dos projetos no contexto da pandemia, propôs uma saída para desocupar diversos locais de trabalho, reduzir custos de deslocamento dos colaboradores e efetivamente apoiar o isolamento social. Para os colaboradores uma nova forma de trabalho que exigiu readaptação, conciliando questões familiares e de trabalho e economias de tempo de deslocamento, ou seja, para alguns mais qualidade de vida. Para os líderes de projetos também uma readaptação e conscientização do que é o trabalho remoto, uma nova busca de como conciliar as entregas, com maior interação remota e pontual, maior acompanhamento dos projetos e uma gestão eficiência da equipe (De' et al., 2020; Rysavy & Michalak, 2020).

Acredita-se que novos horizontes de pesquisa estarão em buscar os efeitos ou cuidados necessários ao se ter equipes virtuais. Autores como Morrison-Smith e Ruiz (2020) já apontam alguns desde indícios de como preservar a privacidade e como limitar as distrações nesta forma de trabalho. Há também modelos híbridos de trabalho que são explorados, mas qual tipo de atividade, quantidade de horas presenciais e remotas, formatos de trabalho, ainda há muito a se discutir e é incipiente e com campo vasto de pesquisa.

2.1.2. Virtualização

No que diz respeito à perspectiva de virtualização, entende-se que o termo que ainda está em construção na literatura e muitas vezes, refere-se somente à transformação digital (Borangu et al., 2019).

A transformação digital é um conceito amplo e pode ser definida, segundo Vial (2019) e Margiono (2020) como "um processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade", ou seja, está relacionado a estratégia da organização.

A virtualização já é um conceito que pode colaborar com a transformação digital, mas envolve um sentido mais pragmático, imediato, que transpõem ferramentas, processos de trabalho ou serviços para um ambiente virtual.

No âmbito de mercado este termo, virtualização, já herdou significados computação, o conceito de virtual, ou seja, um ambiente de simulado ou emulado em vez de um ambiente físico para o usuário (Pheils, 2012). Autores como Alashhab et al. (2020) consideram que a pandemia elevou o uso do tipo de ambiente simulado denominado soluções em ambiente nuvem, ou do inglês cloud computing environment, pois uma de suas características "Pay as you go", foi o principal motivo do avanço da virtualização, não há gastos com equipamento, hardwares e recursos humanos para configuração e utilização, paga-se por um serviço e pronto, em geral, está disponível para uso (Cervone, 2010).

No cenário pandêmico as organizações e população utilizaram da virtualização em todos os sentidos, como exemplos temos: as ferramentas em nuvem, editores de documentos, planilhas, apresentações, e-mails, armazenamento de dados, entre outros que simulam o trabalho de ambiente local na organização para o remoto, na nuvem, virtualizado (Alashhab et al., 2020; Al-Samarraie & Saeed, 2018; Rysavy & Michalak, 2020). A virtualização também se estende a experiências, como o uso da realidade virtual (VR), em visitas à fábricas, visitas à museus, ensino entre outras dezenas de experiências que visam simular realidade e oferecer experiências aos usuários (Guo et al., 2020; Itani & Hollebeek, 2021; Radianti et al., 2020; Singh et al., 2020). Outro conceito intrínseco a virtualização são as reuniões virtuais, para todo o tipo de questões, simulando a rotina diária das pessoas: reuniões de trabalho, interação entre equipes e pessoas da organização, congressos, eventos, reunião de pais nas escolhas e até interações de lazer (Murdaugh et al., 2020; Oeppen et al., 2020; O'Leary, 2020).

A virtualização é um campo a se explorar na literatura vasto, visto que a virtualização compreende diversos aspectos e formas, que de modo geral existem diversas vantagens e algumas delas já exploradas, como: acesso remoto, mobilidade, pagamento pelo uso, existência de ferramentas prontas e outros. Já como preocupações a literatura ressalta indícios relacionados à segurança das informações, privacidade, ou seja, quanto os dados estão expostos ou vulneráveis nestes ambientes (De' et al., 2020; Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

2.1.3. Liderança

Na perspectiva de liderança, os gestores devem utilizar de ferramentas, técnicas e demais itens que possam apoiar a gestão dos projetos, afinal, líderes enfrentam desafios a proporcionar um ambiente que estimule a criatividade, produtividade e o trabalho em equipe

em si, principalmente com o trabalho remoto, virtualização e demais aspectos da pandemia (Han et al., 2017; Imam & Zaheer, 2021; Zuofa & Ochieng, 2021).

Já há evidências na literatura que equipes geograficamente distribuídas com o modelo de liderança hierárquica são menos eficazes (Hoch & Kozlowski, 2014) e atingir a eficácia exige dos líderes atuarem nos diversos desafios encontrados no cotidiano. Segundo Han et al. (2017) e Zuofa e Ochieng (2021), manter interações de qualidade com a equipe é de suma importância, a qual permite criar confiança e melhorar a comunicação. Wakefield et al. (2008) salientam que a comunicação pode reduzir conflitos em equipes virtuais, mas por parte dos líderes cabe a parte de monitoramento da equipe e das atividades, as quais podem auxiliar na resolução de conflitos. Em concordância Newman et al (2020) e Zuofa e Ochieng Ochieng (2021) ressaltam que técnicas de comunicação por parte dos líderes, podem impactar as percepções sobre o desempenho geral da equipe. Morrison-Smith e Ruiz (2020) acrescentam o compartilhar de conhecimento de forma fácil, visual e de ampla compreensão como mapas ou modelos mentais podem ajudar a equipe no entendimento das estruturas organizacionais, fluxos, processos e demais itens da rotina de trabalho, além de aproximar a equipe da gestão. Tarefas altamente interdependentes e bem definidas permitem um trabalho autônomo e redução de conflitos, bem como as atividades mais complexas podem impulsionar o envolvimento, aprendizado, motivação e interesse dos membros da equipe (Chan et al., 2020; Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Já autores como Kayworth e Leidner (2002), Wakefield (2008), Liao (2017) destacam outras sugestões tradicionais na literatura para apoio à liderança, como: fornecer treinamento, orientações, recursos, coaching e facilitação da construção de relacionamentos.

Além dessas sugestões tradicionais apresentadas, há formas mais abstratas de atuação da liderança com relação à equipe, como exemplo, com ênfase na empatia, compreensão e na clareza de papéis (Kayworth & Leidner, 2002). A positividade por parte da liderança, também tem alto poder com o efeito de influenciar positivamente a equipe, seu desempenho e seus comportamentos (Hill & Bartol, 2016; Imam & Zaheer, 2021; Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Acredita-se que a liderança compartilhada com os membros da equipe e os gestores atuando como facilitador, impulsiona a equipe, empoderar os membros e tem bons resultados com o sucesso das entregas de projetos (Imam & Zaheer, 2021; Srivastava et al., 2006), principalmente, no cenário do novo normal, onde o isolamento social exige que cada membro tenha uma autonomia, independência para avançar e contribuir no projeto.

Como limitação do tópico de liderança, este trabalho não explora os tipos de lideranças abordados em diversas literaturas, mas sim os pontos que são importantes para os gestores liderarem suas equipes no contexto apresentado e com apoio da literatura.

3. Método de Pesquisa

A pesquisa apresentada caracteriza-se como de natureza aplicada, visto que objetiva a compreensão do aspecto teórico da temática de gerenciamento de projetos em situações

aplicadas e extremas, como os pós pandemia. Tal discussão permite aprimoramento da visão sobre conceitos, situações, além de ampliar discussão e conhecimento científico sobre o tema. A forma de tratamento do problema é predominantemente qualitativa, visto que se prioriza a interpretação das práticas e abordagens levantadas. Caracterizado os objetivos delimitados, estes possuem um caráter exploratório com a finalidade de esclarecer possíveis as abordagens e ferramentas para o gerenciamento de projetos em situações o pós-pandemia, o novo normal. Os o procedimento utilizado para obtenção dos dados foi essencialmente o levantamento bibliográfico de trabalhos pertinentes na área definida (Silva & Menezes, 2005).

A metodologia utilizada foi uma revisão sistemática de artigos publicados em revistas e anais de congressos. As bases de dados consultadas foram Science Direct, Emerald, Springer e Scopus, no período de 2018 a 2022, com a combinação das palavras-chave, “project management”, “COVID-19”, “pandemic” e “new normal”. Obteve-se 290 artigos relacionados ao assunto. Realizou-se a triagem usando as seguintes estratégias: remover artigos repetidos, analisar as palavras chaves, analisar título e abstract alinhados a temática proposta, remover artigos que tratam de apenas uma temática, resultando em 42 artigos relacionados para uma análise detalhada.

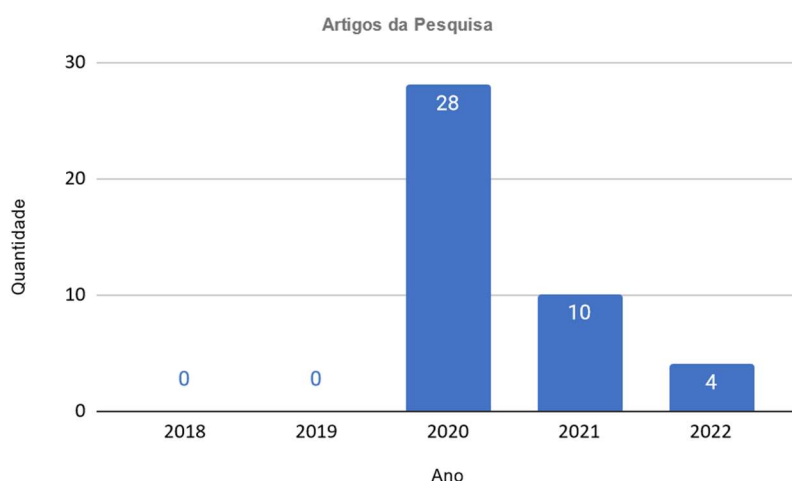


Figura 1 - Ano de Publicação. Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos artigos selecionados, apenas dois são de contexto nacional, os demais, são internacionais, totalizando 85%, demonstrando um prospecto internacional. A Figura 1 demonstra a distribuição dos artigos de acordo com o ano de publicação, o que apresenta uma pesquisa atual, relevante ao cenário existente e que se tem muito conhecimento a explorar e produzir em diferentes perspectivas.

4. Discussões - Brasil – COVID-19 e Gerenciamento de Projeto – Visão Geral

O Brasil completou um ano de pandemia em fevereiro de 2021, o cenário mundial também se reflete no país, economia em recesso, a busca por vacinação, imunização, o avanço

da doença e novas medidas restritivas são aplicadas, com a mitigação, as medidas são amenizadas.

As organizações em um contexto geral se adaptaram para manter a sustentabilidade financeira e continuar com suas atividades. Os gestores e líderes dos projetos destas organizações se desdobram para que os projetos continuassem e tivessem suas entregas. As três perspectivas apontadas neste trabalho, que foram essenciais na pandemia, serão constantes no novo normal e se aplicam ao contexto brasileiro.

O trabalho remoto, por exemplo, nacionalmente, não era levado a sério pelas organizações. No início da pandemia a gestão de equipes virtuais e a comunicação foram prejudicadas pela falta de práticas, ferramentas e conhecimento de como atuar, ou seja, os projetos foram prejudicados completamente.

À medida que as empresas, gerentes de projetos e equipes, adquiriram conhecimento, adaptaram-se ao novo normal, os ganhos positivos vieram: a qualidade do trabalho remoto, conciliação a vida pessoal com a profissional, a redescoberta do uso das ferramentas de reuniões remotas, as interações remotas começaram a ser vista como mais produtivas e assertivas, com horários agendados e respeitados. As economias por parte das empresas e dos colaboradores com redução de viagens, locais de trabalho, deslocamentos e outros itens necessários para execução do trabalho foram aparentes. Por fim, a conscientização e reconhecimento por parte das organizações da forma de trabalho remota aconteceu.

Por parte da liderança o trabalho remoto também mudou, as lideranças tiveram que ter maior disponibilidade e atenção para acompanhamento das entregas, o que permitiu uma maior aproximação da equipe com a gestão. A gestão moldou-se para ter mais transparência nas ações perante as equipes, prevalecendo comunicação efetiva, o entendimento por parte da equipe do que deve ser feito, quando e por parte de cada membro, para que os resultados fossem alcançados nos projetos.

Já com relação aos impactos negativos na gestão de projetos que o trabalho remoto ressaltou e devem ser repensados no novo normal, destaca-se: dificuldades relacionadas à execução de atividades em grupo, principalmente as que eram realizadas in loco, aumento dos riscos dos projetos e o aumento da jornada de trabalho por parte dos colaboradores.

Na perspectiva da virtualização, assim como no contexto internacional, houve um crescimento exponencial no Brasil das tecnologias envolvidas neste tipo de ambiente. Porém, acredita-se que apesar do avanço o país é carente da educação digital pela maioria da população, ou seja, noções básicas de tecnologia para a população podem favorecer os negócios e a transformação digital em si. Outro ponto a se destacar é a qualidade dos serviços online oferecidos, muitos dos serviços na velocidade de lançar seus produtos e negócios de forma online, deixaram a qualidade de lado, o que acarreta diversos problemas aos usuários e para as organizações.

Na perspectiva de liderança no Brasil, em geral os líderes precisaram adaptar-se, muitos recorreram à busca de ferramentas para auxiliar, por isso o crescimento de práticas como o

wow. Outros buscaram assertivamente entender o momento do projeto e da equipe, melhorando a comunicação, acompanhando de perto as entregas e atuando como facilitadores em diversos tipos de atividades. Aos extremos e não mesmo importante, percebeu-se que o isolamento social também impôs aos colaboradores desmotivação, no qual muitos líderes buscaram formas empáticas de lidar com a situação e se preocupam com a situação psicológica de cada membro.

5. Conclusões

A pandemia do COVID-19 teve efeitos no ambiente internacional que são realidades no Brasil. Para o novo normal, acredita-se que as três perspectivas abordadas, trabalho remoto, virtualização e liderança, são de extrema relevância e serão a base do novo normal para gestão de projetos (Ågerfalk et al., 2020; Carroll & Conboy, 2020; Morrison-Smith & Ruiz, 2020; O'Leary, 2020; Renukappa et al., 2021). Em complemento, afirma-se que as três perspectivas são independentes e podem ser aplicadas a qualquer momento, porém para efetivos resultados no cenário apresentado, essas se complementam.

Acredita-se também que há um vasto campo de pesquisa a ser explorado para apontar os novos rumos do desenvolvimento acadêmico e organizacional na área de gestão de projetos, afinal a pandemia não acabou e ainda as mudanças estão ocorrendo em busca alicerces.

No âmbito de trabalho remoto acredita-se que o novo normal, pós-pandemia pode ser preenchido por uma forma de trabalho híbrida, parte remota e parte local e este equilíbrio podem ser respondidos por novas pesquisas.

Já no âmbito de virtualização, acredita-se que será cada vez mais explorada, em todas as propostas apresentadas no trabalho, porém para os países em desenvolvimento, emergentes, fica o cuidado em explorar a população, ou seja, a capilaridade no conhecimento de tecnologias e ou de adquiri-las.

No âmbito de liderança acredita-se que não existe um caminho único para alcançar o sucesso nas entregas e nos projetos. No cenário apresentado, há literatura, assim como este artigo, que apoiam práticas com embasamento teórico. Adaptar-se é a necessário para que os projetos continuem, portanto, as lideranças devem ter conhecimento de ferramentas e de onde buscar conhecimentos, ter a percepção de como é a organização, de como é equipe, de como são os projetos e a forma atual de trabalho, para que da melhor forma utilize este arcabouço de conhecimento no propósito do sucesso trabalho e projeto. Acrescenta-se a esta percepção o movimento de metodologias híbridas que apoiem a liderança e principalmente no contexto existente, podem ser novas fontes de pesquisa.

Por fim, este trabalho corrobora apresentando um panorama geral da atuação e adaptação necessária da área de gerenciamento de projetos no contexto da pandemia do COVID-19, o qual já está se encerrando, e seus resquícios positivos ficaram no que chamamos de novo normal.

6. Referências

- Ågerfalk, P. J., Conboy, K., & Myers, M. D. (2020). Information systems in the age of pandemics: COVID-19 and beyond. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 203–207. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1771968>
- Alashhab, Z. R., Anbar, M., Singh, M. M., Leau, Y.-B., Al-Sai, Z. A., & Abu Alhayja'a, S. (2020). Impact of coronavirus pandemic crisis on technologies and cloud computing applications. *Journal of Electronic Science and Technology*, August, 100059. <https://doi.org/10.1016/j.jnlest.2020.100059>
- Al-Samarraie, H., & Saeed, N. (2018). A systematic review of cloud computing tools for collaborative learning: Opportunities and challenges to the blended-learning environment. *Computers and Education*, 124(May), 77–91. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.05.016>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G. (2020). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.002>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bhumika. (2020). Challenges for work–life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management*, May. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0163>
- Borangi, T., Trentesaux, D., Thomas, A., Leitão, P., & Barata, J. (2019). Digital transformation of manufacturing through cloud services and resource virtualization. *Computers in Industry*, 108, 150–162. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.01.006>
- Bushuyev, S., Bushuyev, D., & Bushuyeva, V. (2020). Project Management During Infodemic of the Covid-19 Pandemic. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 0(2 (12)), 13–21. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2020.12.013>
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55(July), 102186. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- Cervone, H. F. (2010). An overview of virtual and cloud computing. *OCLC Systems and Services*, 26(3), 162–165. <https://doi.org/10.1108/10650751011073607>
- Chan, K. Y., Oerlemans, L., & Meslec, N. (2020). The impact of multiple project team membership on individual and team learning: A micro-meso multi-level empirical study. *International Journal of Project Management*, August 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.11.002>

- De', R., Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management*, 55(January). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171>
- Dixit, R., Chinnam, R. B., & Singh, H. (2020). Decision-Making Dynamics in the Defense Industry during Work from Home Circumstances. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 44–54. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3019472>
- Dubé, L., & Robey, D. (2009). Surviving the paradoxes of virtual teamwork. *Information Systems Journal*, 19(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2008.00313.x>
- Guo, Z., Zhou, D., Zhou, Q., Zhang, X., Geng, J., Zeng, S., Lv, C., & Hao, A. (2020). Applications of virtual reality in maintenance during the industrial product lifecycle: A systematic review. *Journal of Manufacturing Systems*, 56(May 2019), 525–538. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.07.007>
- Han, S. J., Chae, C., Macko, P., Park, W., & Beyerlein, M. (2017). How virtual team leaders cope with creativity challenges. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 261–276. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2016-0073>
- Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering Leadership and Effective Collaboration in Geographically Dispersed Teams. *Personnel Psychology*, 69(1), 159–198. <https://doi.org/10.1111/peps.12108>
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Ibn-Mohammed, T., Mustapha, K. B., Godsell, J., Adamu, Z., Babatunde, K. A., Akintade, D. D., Acquaye, A., Fujii, H., Ndiaye, M. M., Yamoah, F. A., & Koh, S. C. L. (2020). A critical review of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies. *Resources, Conservation and Recycling*, 164(May 2020), 105169. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105169>
- Iivari, N., Sharma, S., & Ventä-Olkkonen, L. (2020). Digital transformation of everyday life – How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care? *International Journal of Information Management*, 55(June), 102183. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102183>
- Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, February 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.006>
- Itani, O. S., & Hollebeek, L. D. (2021). Light at the end of the tunnel: Visitors' virtual reality (versus in-person) attraction site tour-related behavioral intentions during and post-COVID-19. *Tourism Management*, 84(November 2020), 104290. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104290>

- Jamaludin, S., Azmir, N. A., Mohamad Ayob, A. F., & Zainal, N. (2020). COVID-19 exit strategy: Transitioning towards a new normal. *Annals of Medicine and Surgery*, 59(October), 165–170. <https://doi.org/10.1016/j.amsu.2020.09.046>
- Jasmine, C. A. (2020). Impacts of Covid-19 on Company and Efforts to Support Organization Adaptable. *SSRN Electronic Journal*, April. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3590726>
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7–40. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045697>
- Kroll, J., Hashmi, S. I., Richardson, I., & Audy, J. L. N. (2013). A systematic literature review of best practices and challenges in follow-the-sun software development. *Proceedings - 2013 IEEE 8th International Conference on Global Software Engineering Workshops, ICGSEW 2013*, 18–23. <https://doi.org/10.1109/ICGSEW.2013.10>
- Kudyba, S. (2020). COVID-19 and the Acceleration of Digital Transformation and the Future of Work. *Information Systems Management*, 37(4), 284–287. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1818903>
- Lachance, E. L. (2020). COVID-19 and its Impact on Volunteering: Moving Towards Virtual Volunteering. *Leisure Sciences*, 0(0), 1–7. <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1773990>
- Liao, C. (2017). Human Resource Management Review Leadership in virtual teams : A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Margiono, A. (2020). Digital transformation: setting the pace. *Journal of Business Strategy*, January. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2019-0215>
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. In *SN Applied Sciences* (Vol. 2, Issue 6). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Murdaugh, K., Hausknecht, J. B., & Herbst, C. T. (2020). In-Person or Virtual? – Assessing the Impact of COVID-19 on the Teaching Habits of Voice Pedagogues. *Journal of Voice*. <https://doi.org/10.1016/j.jvoice.2020.08.027>
- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452–473. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
- Noll, J., Beecham, S., & Richardson, I. (2010). Global Collaboration: Software Development Solutions. *ACM Inroads*, 1(3), 66–78.
- Oeppen, R. S., Rutherford, E., Sadler, P., Isaac, R., & Brennan, P. A. (2020). Virtual ARCP assessment and trainee feedback meetings: facilitating the best experience and practice. *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 58(10), 1240–1244. <https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2020.09.037>

- O'Leary, D. E. (2020). Evolving Information Systems and Technology Research Issues for COVID-19 and Other Pandemics. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 30(1), 1–8. <https://doi.org/10.1080/10919392.2020.1755790>
- O'Leary, M. B., & Mortensen, M. (2010). Go (Con)figure: Subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 21(1), 115–131. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0434>
- Olson, G. M., Zimmerman, A., Coaching, A. Z., & Bos, N. (2013). Scientific Collaboration on the Internet. *Scientific Collaboration on the Internet*, December 2020. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262151207.001.0001>
- Olson, J. S., & Olson, G. (2013). Working Together Apart: Collaboration over the Internet. In *Morgan & Claypool*. Morgan & Claypool. <https://doi.org/10.2200/S00542ED1V01Y201310HCI020>
- Olson, J. S., & Olson, G. M. (2006). *Bridging Distance: Empirical Studies of Distributed Teams* (Routledge, Ed.; 1st Editio).
- Olson, J. S., & Olson, G. M. (2015). Working together apart: collaboration over the Internet. *Journal of Library & Information Services in Distance Learning*, 9(3), 256–257. <https://doi.org/10.1080/1533290X.2015.1072381>
- Papagiannidis, S., Harris, J., & Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*, 55(May), 102166. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166>
- Pheils, D. M. (2012). Bolstering Student Hands-On Experience Through the Use of Virtualization. In P. Blessinger & C. Wankel (Eds.), *Increasing Student Engagement and Retention Using Immersive Interfaces: Virtual Worlds, Gaming, and Simulation: Vol. 6 Part C* (pp. 253–282). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2044-9968\(2012\)000006C012](https://doi.org/10.1108/S2044-9968(2012)000006C012)
- PMI, P. M. I. (2017). A guide to the project management body of knowlegde (PMBOK Guide) - English. In *Project Management Institute* (6th ed., Vol. 6). Project Management Institute.
- Popkova, E., DeLo, P., & Sergi, B. S. (2020). Corporate Social Responsibility Amid Social Distancing During the COVID-19 Crisis: BRICS vs. OECD Countries. *Research in International Business and Finance*, 55(July 2020), 101315. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101315>
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of smes during the covid-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–22. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Radianti, J., Majchrzak, T. A., Fromm, J., & Wohlgenannt, I. (2020). A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education: Design elements, lessons learned, and research agenda. *Computers and Education*, 147(November 2019), 103778. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103778>

- Renukappa, S., Kamunda, A., & Suresh, S. (2021). Impact of COVID-19 on water sector projects and practices. *Utilities Policy*, 70(November 2020), 101194. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2021.101194>
- Rysavy, M. D. T., & Michalak, R. (2020). Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology. *Journal of Library Administration*, 60(5), 532–542. <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1760569>
- Silva, E. L. da, & Menezes, E. M. (2005). Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. In *UFSC* (4th ed.). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Singh, R. P., Javaid, M., Kataria, R., Tyagi, M., Haleem, A., & Suman, R. (2020). Significant applications of virtual reality for COVID-19 pandemic. *Diabetes and Metabolic Syndrome: Clinical Research and Reviews*, 14(4), 661–664. <https://doi.org/10.1016/j.dsx.2020.05.011>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434–455. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0149>
- Zuofa, T., & Ochieng, E. G. (2021). Investigating Barriers to Project Delivery using Virtual Teams Investigating Barriers to Project Delivery using Virtual Teams. *Procedia Computer Science*, 181(2019), 1083–1088. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.304>