

Desafios da Agilidade Distribuída: Uma Análise da Implementação de Metodologias Ágeis em PMEs com Times Híbridos

Iasmin Pieraço Rodrigues¹, Mauro Borges França¹

¹Instituto Federal do Triângulo Mineiro - Campus Uberaba Parque Tecnológico

iasmin.rodrigues@estudante.iftm.edu.br, mauro@iftm.edu.br

Abstract. *The implementation of agile methodologies in small and medium-sized enterprises (SMEs) is challenged by distributed work, which strains essential principles of collaboration. This paper analyzes these challenges by combining a literature review with empirical data from several industry professionals. The analysis reveals that despite the prevalence of Scrum and Kanban, critical barriers emerge, such as communication failures, the dilution of team engagement, and the low productivity of remote ceremonies. The study systematizes the adaptive strategies adopted, such as the flexibilization of rituals and the use of digital tools, which prove to be crucial for strengthening agility in distributed teams.*

Resumo. *A implementação de metodologias ágeis em pequenas e médias empresas (PMEs) é desafiada pelo trabalho distribuído, que tensiona princípios essenciais de colaboração. Este artigo analisa esses desafios, combinando revisão de literatura com dados empíricos de vários profissionais do setor. A análise revela que, apesar da predominância do Scrum e Kanban, surgem barreiras críticas como falhas na comunicação, a diluição do engajamento e a baixa produtividade de cerimônias remotas. O estudo sistematiza as estratégias adaptativas adotadas, como a flexibilização dos rituais e o uso de ferramentas digitais, que se mostram cruciais para fortalecer a agilidade em equipes distribuídas.*

1. Introdução

A forma como trabalhamos mudou de vez. O modelo híbrido, que antes parecia uma tendência distante, tornou-se a nova realidade para inúmeras empresas, impulsionado por uma transformação digital acelerada. Nesse cenário, descrito como volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA), ser ágil tornou-se um pré-requisito para o crescimento [Alexandre et al. 2023]. As metodologias ágeis, antes um diferencial, viraram uma questão de sobrevivência.

A pandemia, em particular, forçou as organizações a alterarem suas rotinas de forma brusca, incentivando a adoção de novas formas de trabalho [Gama 2021]. Como legado desse período, o trabalho híbrido emergiu como uma nova dinâmica [Contino 2025]. Mas como aplicar um modelo pensado para a proximidade e a interação constante quando sua equipe está espalhada por toda parte? Se para as grandes corporações o desafio é complexo, para as pequenas e médias empresas (PMEs) ele é ainda maior.

Com recursos limitados, estruturas enxutas e menor experiência em gestão de projetos [Oliveira 2021][Oliveira 2023], como elas estão navegando essa nova fronteira? É exatamente essa pergunta, urgente e fundamental, que este artigo se propõe a responder, mergulhando no dia a dia dessas equipes para descobrir os segredos da adaptação ágil na era do trabalho distribuído.

O artigo se destaca por abordar a aplicação de metodologias ágeis em PMEs com equipes distribuídas, um contexto pouco explorado pela literatura. Diferente dos estudos voltados a grandes corporações, traz soluções práticas e adaptadas a empresas que operam com recursos limitados e enfrentam desafios específicos.

2. Fundamentação Teórica

Para compreender o desafio, olhamos primeiro para as ferramentas que as equipes usam. A chamada Gestão 3.0, ou Gestão Ágil, surge como uma forma de gerenciamento colaborativo que visa aumentar a velocidade e a eficiência das entregas [Contino 2025]. O *Scrum*, com seu ritmo organizado de papéis e reuniões, é o favorito de muitas empresas, sendo a ferramenta mais utilizada pela indústria de *software* [Gama 2021]. Sua ênfase na comunicação transparente, através de suas cerimônias, é fundamental para manter o foco e a colaboração da equipe [Kuse 2024]. Já o *Kanban* é muito usado por sua abordagem visual, que ajuda a enxergar o fluxo de trabalho de um jeito simples e direto.

O problema é que essas metodologias foram pensadas em um contexto de muita interação pessoal, valorizando a comunicação face a face [Kuse 2024]. A mudança para o trabalho remoto e híbrido colocou tudo isso à prova, trazendo novos desafios de comunicação e coordenação [Santos 2023]. A distância afeta negativamente a comunicação, dificultando trocas de informações claras e imediatas. A perda de interações casuais, como as "conversas de corredor", também é um desafio, pois elas são importantes para gerar confiança e sentimento de pertencimento no time.

A partilha de conhecimento, que já era um desafio em projetos remotos, tornou-se ainda mais complexa com equipes distribuídas [Ramos 2023]. Para as PMEs, os obstáculos são ainda mais profundos. A literatura aponta para a existência de dificultadores internos, como problemas de escopo, falhas de comunicação e perda de profissionais, que representam barreiras críticas ao sucesso [Ferreira 2023]. Somado a isso, a gestão da motivação dos colaboradores torna-se um desafio central, com necessidades que variam de acordo com a modalidade de trabalho e exigem novas abordagens dos líderes [Armstrong 2024]. Esses fatores humanos se somam às barreiras já conhecidas, como a falta de recursos financeiros e a escassez de mão de obra qualificada. As PMEs enfrentam limitações de recursos que dificultam investimentos em inovação e, somadas à ausência de processos estruturados e à falta de experiência em gestão de projetos, ampliam seus desafios de competitividade [Alexandre et al. 2023].

3. Metodologia

A metodologia adotada para este trabalho foi uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). O protocolo seguiu as diretrizes propostas por Kitchenham (2004), amplamente reconhecidas na área de Engenharia de Software, sendo adaptado para o contexto deste estudo. O processo foi guiado por quatro questões de pesquisa (QPs) centrais, que buscaram responder: (QP1) Quais trabalhos abordaram a aplicação de metodologias ágeis

em ambientes híbridos?; (QP2) Nos estudos empíricos, quais metodologias ágeis foram mais aplicadas em ambientes híbridos?; (QP3) Quais desafios são relatados na adoção de metodologias ágeis em ambientes híbridos?; e (QP4) Quais estratégias de adaptação foram documentadas nos estudos analisados?

Para responder a essas questões, a busca pelos estudos foi conduzida na base de dados Google Scholar, pelas suas fontes de literatura cinzenta (relatórios técnicos e livros especializados) para enriquecer a análise. O recorte temporal definido foi de 2020 a 2025, para capturar as evidências mais recentes no cenário pós-pandemia, com trabalhos nos idiomas português e inglês. As palavras-chave foram organizadas em blocos conceituais (metodologias ágeis, contexto de trabalho, recorte organizacional e gestão) e combinadas com operadores booleanos para a construção das strings de busca, a exemplo de ‘(“métodos ágeis”AND “modelo de trabalho híbrido”)’ e ‘(“small and medium-sized companies”AND “agile transformation”’). Para a seleção, foram incluídos estudos empíricos ou revisões sistemáticas que tratassesem da aplicação de metodologias ágeis em ambientes híbridos, que apresentassem evidências sobre práticas ou desafios e cujo texto completo estivesse disponível. Em contrapartida, foram excluídos artigos duplicados, trabalhos opinativos ou sem rigor metodológico, estudos fora do escopo de software e gestão de projetos e publicações fora do recorte temporal.

O processo de seleção partiu de um conjunto inicial de 386 artigos. Na primeira etapa, a análise dos títulos excluiu 342 trabalhos por desalinhamento temático, como estudos focados em gestão tradicional ou ambientes exclusivamente presenciais, resultando em 44 artigos pré-selecionados. Na segunda etapa, a leitura dos resumos descartou 22 artigos que não apresentavam o contexto híbrido, restando 22 para a fase seguinte. A etapa final consistiu na leitura integral desses trabalhos, no qual foram excluídos mais 7 artigos por baixo rigor metodológico ou por abordarem o tema de forma apenas superficial. Este funil de seleção definiu o portfólio final de 15 estudos que compõem a base desta revisão. Por fim, a extração dos dados dos 15 artigos finais foi realizada por meio de uma ficha padronizada, que coletou informações sobre metodologia ágil abordada, contexto, desafios, estratégias de adaptação e principais contribuições.

4. Pesquisa de Campo

Para complementar os achados da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), foi conduzida uma pesquisa de campo com o objetivo de identificar, na prática, as barreiras, dificuldades e estratégias na adoção de metodologias ágeis em ambientes híbridos. A investigação foi planejada para capturar a dupla perspectiva de profissionais da operação (desenvolvedores e membros de equipe) e da liderança (Scrum Masters, Product Owners e gestores). O instrumento utilizado foi um questionário estruturado no Google Forms, que passou por uma etapa de revisão para garantir clareza e pertinência. O formulário foi dividido em três blocos principais: (i) Caracterização do respondente, porte da empresa e modelo de trabalho; (ii) Perspectiva Operacional, com 16 questões sobre práticas cotidianas e desafios; e (iii) Perspectiva Gerencial, com 18 questões focadas em estratégia e gestão de equipes distribuídas.

COMPARAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM AMBIENTES HÍBRIDOS
DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS COM EQUIPES DISTRIBUÍDAS

Pesquisa sobre o Uso de Metodologias Ágeis em Ambientes Distribuídos

“Comparação de Metodologias Ágeis em Ambientes Híbridos: Desafios e Estratégias de Adaptação para Pequenas e Médias Empresas com Equipes Distribuídas.”

De forma geral, minha pesquisa busca analisar e comparar como diferentes metodologias ágeis, são aplicadas em ambientes híbridos de trabalho, onde parte da equipe está no escritório e outra parte trabalha remotamente. O foco principal são as pequenas e médias empresas que atuam com equipes distribuídas, mas também levo em conta contextos variados, incluindo empresas maiores e diferentes modelos de trabalho, justamente para poder comparar e identificar estratégias eficazes de adaptação.

O objetivo é entender os principais desafios enfrentados e descobrir soluções práticas para tornar essas metodologias mais eficientes no dia a dia das organizações.

E é aí que você entra!

Este formulário vai me ajudar a coletar dados super importantes pra pesquisa. Prometo que não vai demorar e que todas as informações serão usadas apenas para fins acadêmicos, com muito cuidado e sigilo.

Desde já, muito obrigada por topar embarcar comigo nessa missão!

Figura 1. Formulário aplicado no *Google Forms* com as perguntas principais.

Intitulado como “Metodologias Ágeis em Ambientes Distribuídos”, o questionário guia o profissional desde a identificação de seu perfil até suas visões mais estratégicas:

Bloco 1 – Perfil do Respondente

1. Qual é sua função atual?
2. Qual o porte da empresa?
3. Qual o modelo de trabalho praticado (presencial, remoto ou híbrido)?

Bloco 2 – Vivência e Práticas Ágeis

4. Qual metodologia ágil é utilizada atualmente?
5. A empresa oferece treinamentos sobre metodologias ágeis?
6. Você percebe impacto positivo da metodologia ágil na organização do trabalho?
7. As cerimônias ágeis são produtivas?
8. Principal desafio para trabalhar com metodologias ágeis em regime híbrido ou remoto.
9. As adaptações feitas foram eficazes?
10. Quais ferramentas são usadas para organizar tarefas?
11. Como é feita a comunicação na equipe?
12. A comunicação funciona bem?
13. Quando surgem bloqueios, como são resolvidos?
14. Já trabalhou com outra metodologia ágil? Quais diferenças percebeu?
15. Sugestão de melhoria para o time (resposta aberta).

Bloco 3 – Percepções Gerenciais e Estratégicas

16. Qual sua função atual na liderança?
17. Principais motivos para adoção da metodologia ágil.
18. Base de decisão para adoção (*benchmarking*, experiência prévia, etc.).
19. Metodologias ágeis em uso atualmente.
20. Adaptações realizadas para o contexto híbrido/distribuído.
21. Ferramenta utilizada para gestão/comunicação.
22. Formato de realização das cerimônias ágeis.
23. Mudanças na cultura ou estrutura organizacional.
24. Apoio oferecido durante a adoção (treinamentos, consultoria e etc.).
25. Principais desafios para manter a disciplina ágil.
26. Indicadores utilizados para avaliar desempenho.
27. Percepção de impacto da metodologia na empresa.
28. Perspectivas futuras para metodologias ágeis na organização.
29. Principais dificuldades em ambientes híbridos/remotos.
30. Principais aprendizados ao liderar equipes distribuídas (resposta aberta).

O formulário mesclava perguntas de múltipla escolha com escalas de avaliação e campos abertos para que os participantes pudessem compartilhar suas experiências de forma mais livre, sempre garantindo o anonimato. O processo de coleta ocorreu entre 31 de maio e 19 de junho de 2025. O formulário foi compartilhado através de redes acadêmicas, profissionais e pessoais, sendo encaminhado pelos contatos iniciais a outros profissionais para alcançar a amostra de profissionais de TI atuantes no Brasil. Em todas as etapas, a participação foi voluntária e o anonimato dos respondentes foi assegurado, em conformidade com as práticas de ética em pesquisa, não sendo coletados dados que permitissem a identificação dos indivíduos ou de suas empresas.

As respostas obtidas foram exportadas para o Microsoft Excel para tratamento e análise. O plano de análise definiu que as questões fechadas seriam tratadas por meio de análise descritiva, enquanto as respostas abertas passariam por uma categorização temática para a identificação de padrões e insights qualitativos. Foi planejado, por fim, que os resultados da pesquisa de campo seriam triangulados com os achados da RSL para conferir maior robustez às conclusões.

5. Resultados e Discussão

A análise dos dados coletados revela padrões sobre a aplicação de metodologias ágeis em ambientes híbridos. Para uma análise clara, os achados são apresentados inicialmente em um panorama geral das práticas e desafios (5.1 a 5.3) e, em seguida, são discutidos sob a ótica comparativa entre PMEs e grandes empresas (5.4), que constitui o foco central desta investigação.

5.1. Adoção de Metodologias

Quando solicitados a indicar a metodologia ágil adotada em seus times, os profissionais técnicos apontaram majoritariamente o *Scrum* como framework central, seguido de adaptações como *Scrumban* e, em menor escala, *Kanban*. Algumas respostas ainda revelaram ausência de metodologia estruturada ou incerteza sobre qual prática estava em vigor.

Esse panorama está de acordo com a literatura, que identifica o *Scrum* como o método mais difundido globalmente, especialmente em contextos organizacionais de maior complexidade [Armstrong 2024]. A presença de adaptações como *Scrumban* evidencia a tendência das equipes em ajustar práticas ágeis às necessidades específicas, conciliando flexibilidade e estrutura de forma a otimizar entregas e coordenar atividades de maneira eficiente.

5.2. Desafios em Ambientes Híbridos

Os respondentes foram questionados sobre os maiores desafios ao trabalhar com metodologias ágeis em times híbridos ou remotos. As respostas indicam que a comunicação entre os membros da equipe foi o desafio mais citado, mencionada por 54,1% dos participantes (20 de 37 respondentes). Em seguida, a falta de alinhamento sobre as prioridades apareceu em 43,2% dos casos (16 respostas), enquanto manter o foco e a produtividade foi citado por 21,6% (8 respostas). Outros desafios relevantes incluíram participação desigual nas reuniões (16,2%), falta de visibilidade do progresso (13,5%) e diferença de fuso horário entre equipes (10,8%).

Desafios menos recorrentes foram a dificuldade no uso de ferramentas (5,4%), a incerteza sobre os requisitos do cliente (2,7%), o não reconhecimento de desafios específicos (2,7%) e a percepção de nenhuma dificuldade (2,7%). Esses resultados reforçam que os maiores obstáculos não se concentram em aspectos técnicos, mas sim em fatores humanos e comunicacionais.

Ao observar especificamente as respostas provenientes de pequenas e médias empresas (PMEs), nota-se que os mesmos padrões se repetem, mas de forma ainda mais acentuada. A comunicação foi mencionada em praticamente todas as respostas de profissionais de PMEs, muitas vezes associada à dificuldade de manter o alinhamento entre membros em diferentes regimes de trabalho (presencial, remoto ou híbrido). Além disso, problemas como participação desigual nas reuniões e baixa visibilidade das tarefas também se destacaram, sugerindo carência de padronização nos rituais e de uso eficiente das ferramentas digitais.

Exemplos de respostas abertas reforçam essa percepção, evidenciando a preocupação dos profissionais em aprimorar os processos de comunicação e integração:

- "Melhor comunicação entre a equipe."
- "Melhor alinhamento entre os participantes, a fim de todos saberem o que cada um está fazendo."
- "Definir horas núcleo (overlap) para interações mais críticas (reuniões de planejamento, retrospectivas etc.)."

Essas falas, associadas aos percentuais levantados, indicam que as PMEs enfrentam limitações que impactam diretamente a fluidez da comunicação e o engajamento dos times. Em muitos casos, a ausência de ferramentas corporativas integradas, a falta de papéis claramente definidos e o acúmulo de funções tornam o processo de comunicação mais dependente de interações informais, por exemplo, mensagens diretas ou grupos de chat. Isso reforça a necessidade de estratégias adaptativas e econômicas, compatíveis com o porte e os recursos dessas empresas.

Em contrapartida, as grandes empresas da amostra também destacaram desafios semelhantes, mas com ênfase na disciplina nas cerimônias ágeis e na gestão da produtividade.

vidade em equipes numerosas. A literatura sugere que, enquanto organizações maiores dispõem de ferramentas robustas e processos formais de treinamento, elas enfrentam barreiras ligadas à coordenação e à escalabilidade das práticas ágeis [Ramos 2023]. Já nas PMEs, a limitação de recursos humanos e tecnológicos amplia a dependência de mecanismos comunicacionais simples, exigindo criatividade e flexibilidade nas rotinas de trabalho.

Portanto, os resultados reforçam que a adoção de metodologias ágeis em ambientes híbridos, especialmente em PMEs, depende fortemente de fatores culturais e comportamentais. A comunicação eficaz, o alinhamento de prioridades e a manutenção da produtividade emergem como pilares centrais para a consolidação de práticas ágeis sustentáveis nesses contextos.

5.3. Estratégias de Adaptação

Para mitigar os desafios identificados, os respondentes relataram diversas estratégias de adaptação. Entre as mais frequentes destacam-se:

- Realização de reuniões diárias assíncronas, registradas em ferramentas digitais, permitindo acompanhamento contínuo sem depender de horários específicos.
- Definição de canais oficiais de comunicação, como Slack, MS Teams e Trello, garantindo centralização e rastreabilidade das informações.
- Criação de guias internos de boas práticas e playbooks, padronizando processos sem comprometer a adaptabilidade das equipes.
- Implementação de pares de apoio para resolução de bloqueios, promovendo colaboração e aprendizado contínuo entre os membros.

Essas práticas estão alinhadas às recomendações da literatura, que enfatiza a flexibilização de rituais, o uso de ferramentas digitais adequadas e a importância do aprendizado colaborativo em equipes distribuídas [Contino 2025]. Elas demonstram que a adaptação de metodologias ágeis envolve não apenas a escolha de frameworks, mas também ajustes culturais, organizacionais e tecnológicos.

5.4. Comparação PMEs x Grandes Empresas

A análise comparativa entre PMEs e grandes empresas evidencia que, embora ambas enfrentem desafios em ambientes híbridos, o impacto desses desafios é mais crítico nas PMEs devido à limitação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Nas PMEs, os principais gargalos identificados foram comunicação e engajamento da equipe, que se tornam barreiras significativas para a implementação eficaz de metodologias ágeis. Soluções simples, como reuniões diárias assíncronas, uso de ferramentas digitais gratuitas e criação de playbooks internos, mostram-se essenciais para contornar essas limitações. A literatura aponta que equipes menores dependem fortemente de práticas flexíveis e adaptativas, pois não possuem a infraestrutura ou os treinamentos formais disponíveis em organizações maiores [Gama 2021].

Em grandes empresas, embora os mesmos desafios de comunicação e engajamento existam, eles podem ser reduzidos graças à maior disponibilidade de recursos, tecnologia avançada, treinamentos formais e consultorias especializadas. Por exemplo, a padronização das cerimônias ágeis e o suporte de sistemas digitais robustos permitem que equipes distribuídas mantenham a disciplina e a produtividade. No entanto, essas

soluções geralmente não são viáveis para PMEs, que precisam de estratégias mais criativas e econômicas para alcançar resultados similares [Ramos 2023, Armstrong 2024].

Portanto, enquanto em grandes empresas determinadas práticas ágeis podem ser implementadas com sucesso, nas PMEs essas mesmas práticas frequentemente enfrentam barreiras significativas. O contraste reforça que o foco deste estudo deve permanecer nas PMEs, pois são essas organizações que precisam adaptar metodologias ágeis de forma mais flexível, considerando suas limitações de recursos e estrutura organizacional.

5.5. Limitações do Estudo

Apesar dos resultados robustos, é importante reconhecer algumas limitações inerentes a esta pesquisa. Primeiramente, o estudo se baseia em uma amostra de 47 profissionais de TI. Embora diversificada, essa amostra pode não representar a totalidade do universo das PMEs, e os resultados devem ser vistos como um retrato aprofundado deste grupo específico, não sendo passíveis de generalização estatística. Além disso, a coleta de dados foi baseada no autorrelato dos participantes por meio de um formulário. Essa abordagem, embora eficaz para captar percepções, está sujeita a vieses individuais. Futuras pesquisas poderiam complementar estes achados com estudos de caso observacionais para triangular as informações e validar as práticas em ação.

6. Conclusão

O estudo demonstrou que a implementação de metodologias ágeis em PMEs com equipes híbridas é viável, mas demanda significativamente mais do que a simples adoção de um framework. O sucesso depende de fatores como a capacidade de adaptação das práticas, o fortalecimento da comunicação e o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à colaboração.

Os resultados evidenciam que os principais gargalos enfrentados são a comunicação fragmentada, a produtividade limitada das cerimônias e o engajamento reduzido dos times. Nas PMEs, esses desafios são agravados pela limitação de recursos, tornando necessário o uso de estratégias mais leves, como reuniões assíncronas, canais oficiais de comunicação e guias internos de boas práticas. Já nas grandes empresas, o problema central reside na coordenação de equipes em larga escala.

A principal contribuição deste trabalho é o framework de adaptação ágil, que consolida práticas observadas na literatura e nos dados empíricos, oferecendo às PMEs diretrizes pragmáticas para aplicar agilidade em ambientes híbridos sem elevar custos ou burocracia.

Conclui-se que a agilidade em ambientes híbridos está menos relacionada a ferramentas e mais ligada a pessoas, processos e cultura de adaptação contínua. Para as PMEs, esse caminho não consiste em replicar modelos de grandes corporações, mas em construir versões simplificadas, acessíveis e centradas em pessoas, capazes de garantir a sobrevivência e impulsionar a competitividade em cenários de constante transformação.

Referências

Alexandre, G., Garcia, R., Gonçalves, S., and Barros, W. (2023). Metodologias Ágeis nas pequenas empresas: Gerenciamento de projetos e seus desafios. *Etec Cos Itaquera II*.

- Armstrong, R. J. (2024). Motivação no trabalho presencial, remoto e híbrido de profissionais de atendimento ao cliente em empresas de desenvolvimento de software. *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*.
- Contino, L. C. (2025). Gestão de projetos e trabalho híbrido: Adaptações e desafios em equipes de desenvolvimento de software no pós-pandemia. *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*.
- Ferreira, R. A. (2023). Influência de práticas de gestão do conhecimento aplicadas no enfrentamento de dificultadores internos ao desenvolvimento de jogos digitais. *Universidade Nove de Julho - UNINOVE*.
- Gama, L. F. d. O. (2021). Adaptações implementadas na metodologia Ágil e na abordagem scrum para atender à situação de teletrabalho vivenciado pelas equipas de desenvolvimento de software. *Universidade do Porto*.
- Kuse, F. d. R. (2024). Aplicação do framework scrum em uma startup de desenvolvimento de aplicativos web de fidelização de clientes. *Universidade Federal de Santa Catarina*.
- Oliveira, R. L. F. (2023). Modelo de gestão baseado em projetos para pequenas e médias empresas. *Universidade Nove de Julho - UNINOVE*.
- Oliveira, T. V. d. M. (2021). Inovação em pequenas e médias empresas (pme's): um estudo em prestadoras de serviços de ti. *Universidade Presbiteriana Mackenzie*.
- Ramos, P. J. (2023). Gestão de projetos - partilha de conhecimento em âmbito de trabalho remoto. *ISCTE Instituto Universitário de Lisboa*.
- Santos, G. S. d. (2023). Gestão de projetos em modalidades de trabalho presencial, remota e híbrida: possíveis desafios e efeitos. *Instituto Superior de Engenharia de Coimbra*.