PRODUTIVIDADE, PROCESSOS E LIDERANÇA NA DIREÇÃO DE PROJETOS DA TEIXEIRA DUARTE – ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, S.A.

Elaborado por:

Luís Filipe Sá da Mota Neves Pinheiro - nº 20212722

Orientador: Professor Doutor Fernando Acabado Romana

Projeto aplicado submetido como requisito parcial para obtenção do grau de

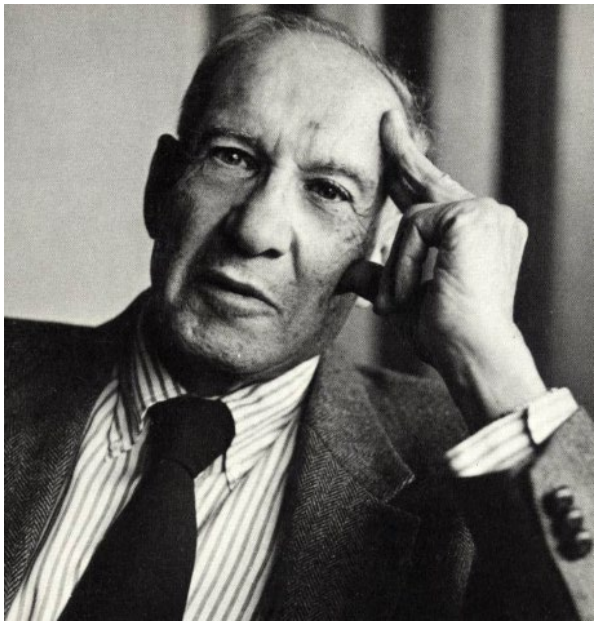
Mestre em Gestão

Barcarena

junho de 2026

Projeto aplicado de mestrado realizado sob a orientação do Professor Doutor Fernando Acabado Romana e apresentado à Atlântica – Instituto Universitário para obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Elemento Motivador



"The leaders who work most effectively, it seems to me, never say 'I.' They think 'we'; they think 'team.' They understand their job to be to make the team function."

"Os líderes que trabalham de forma mais eficaz, parece-me, nunca dizem 'eu.' Pensam 'nós'; pensam 'equipa.' Compreendem que o seu trabalho é fazer a equipa funcionar."

— Peter F. Drucker

Fonte: Drucker, P. F. (1967). The effective executive. Harper & Row.

Agradecimentos

A conclusão deste Projeto Aplicado representa o culminar de um percurso iniciado há cinco anos, com o ingresso na licenciatura, e que agora se concretiza com a conclusão do Mestrado em Gestão. Foi um caminho exigente, marcado pela necessidade de conciliar a vida profissional, académica e familiar, mas também por uma aprendizagem constante, crescimento pessoal e desenvolvimento profissional.

Desde o início deste percurso procurei que este trabalho fosse mais do que um requisito académico. O objetivo foi desenvolver um projeto que pudesse contribuir para a melhoria da organização, demonstrando que a investigação académica pode constituir uma ferramenta útil para apoiar a tomada de decisão e promover a melhoria contínua nas organizações.

Ao longo desta caminhada tive o privilégio de contar com o apoio de pessoas que, de diferentes formas, contribuíram para que este objetivo fosse alcançado. A todas elas expresso o meu mais sincero agradecimento.

Ao meu orientador, **Professor Doutor Fernando Romana**, expresso a minha profunda gratidão pela orientação, disponibilidade, rigor científico e espírito crítico demonstrados ao longo deste Projeto Aplicado. A sua capacidade para desafiar, orientar e incentivar foi fundamental para a evolução deste trabalho e para o meu crescimento académico. Ao longo deste percurso, ensinou-me que investigar é muito mais do que procurar respostas; é desenvolver a capacidade de questionar, refletir e construir conhecimento de forma rigorosa.

À minha Diretora, **Engenheira Laura Esteves**, deixo um agradecimento muito especial. Obrigado pela confiança que sempre depositou em mim, pelo apoio incondicional, pela disponibilidade e pela oportunidade de desenvolver este Projeto Aplicado na Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. O acesso à informação, a liberdade para desenvolver este estudo e o incentivo constante foram determinantes para que este trabalho pudesse ser concretizado. Sem o seu apoio, este projeto dificilmente teria sido possível.

Ao **Diretor de Recursos Humanos, Dr. Rui Palma**, agradeço o incentivo, a confiança e a disponibilidade demonstrados ao longo deste Projeto Aplicado. O seu apoio foi fundamental para que esta investigação pudesse ser desenvolvida no contexto da organização, assegurando todo o enquadramento institucional necessário e transmitindo sempre a convicção de que este estudo poderia constituir um contributo relevante para a melhoria contínua da empresa.

Agradeço igualmente aos **Professores Doutores Francisco Cesário, Georg Dutschke,**

Albertina Dias e João Coelho pelos conhecimentos transmitidos, pela disponibilidade e pelo apoio prestado ao longo da licenciatura e do mestrado. Cada um, à sua maneira, contribuiu para o meu crescimento académico, profissional e pessoal, deixando uma marca importante no percurso que culmina agora com a conclusão deste Projeto Aplicado.

À minha esposa, **Cátia Alexandra Pinheiro**, deixo o meu mais profundo agradecimento. Obrigado pelo amor, pela compreensão, pela paciência e pelo apoio incondicional ao longo destes cinco anos de licenciatura e mestrado. Estiveste sempre presente, mesmo nos momentos de maior exigência, incentivando-me a continuar quando o cansaço e as dificuldades pareciam maiores. Esta conquista também é tua.

Às minhas filhas, **Luísa Pinheiro** e **Carlota Pinheiro**, dedico uma palavra muito especial. Foram muitos os momentos em que não pude estar convosco porque estava a estudar, a investigar ou a desenvolver este trabalho. Espero que um dia compreendam que todo este esforço teve como principal objetivo construir um futuro melhor para todos nós. Vocês são, e serão sempre, a minha maior motivação.

Ao meu pai, **Henrique Fernandes Pinheiro**, que já não está presente para partilhar este momento, deixo um agradecimento muito especial. Teve a oportunidade de me ver iniciar este percurso, mas não de assistir à concretização deste objetivo. Gostaria muito que pudesse estar aqui para celebrar esta conquista. Esta conquista também lhe pertence.

À minha mãe, **Dina Maria Sá**, e aos meus irmãos, **José Tiago Pinheiro** e **João Alberto Pinheiro**, agradeço todo o carinho, apoio e incentivo ao longo deste percurso. Saber que sempre acreditaram em mim deu-me força para ultrapassar os momentos mais difíceis e continuar a perseguir este objetivo.

À minha colega e amiga **Iris Julieta**, deixo um agradecimento muito especial. Ao longo dos três anos da licenciatura e dos dois anos de mestrado partilhámos o mesmo grupo de trabalho, construindo um percurso marcado pela entreajuda, dedicação e espírito de equipa. Nos momentos mais exigentes esteve sempre presente, tanto nos momentos de maior motivação como nas fases de maior dificuldade, oferecendo apoio, incentivo e amizade. A sua companhia ao longo destes cinco anos tornou este percurso académico mais enriquecedor, mais desafiante e, acima de tudo, mais humano. Muito obrigado por nunca deixares de acreditar, por toda a ajuda prestada e por fazeres parte desta caminhada.

A todos os colegas que fizeram parte deste percurso académico, ao longo da licenciatura e do mestrado, deixo uma palavra de sincero agradecimento pela amizade, pela entreajuda e pela partilha de experiências. Cada trabalho realizado em conjunto, cada conversa e cada

desafio ultrapassado contribuíram para o meu crescimento pessoal e académico, tornando esta caminhada muito mais enriquecedora.

Por fim, agradeço a todos os colaboradores da **Direção de Projetos** e das **Áreas Organizacionais Relacionadas** que aceitaram participar nas entrevistas e responder aos questionários. A disponibilidade e colaboração demonstradas foram fundamentais para o desenvolvimento deste Projeto Aplicado e para a concretização dos objetivos definidos.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste percurso académico e profissional, deixo o meu mais sincero obrigado.

Lista de Abreviaturas e Siglas

DP – Direção de Projetos

TD-EC – Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A.

BIM – Building Information Modeling

PDCA – Plan – Do – Check – Act

AOR – Áreas Organizacionais Relacionadas

PROD – Produção

RH – Recursos Humanos

SG – Sistemas Gestão

Resumo

A produtividade organizacional constitui um fator determinante para a competitividade e sustentabilidade das organizações, assumindo particular relevância em contextos caracterizados por elevada exigência técnica, pressão temporal e necessidade de coordenação multidisciplinar, como o setor da construção civil e da engenharia.

O presente projeto aplicado, desenvolvido através de um estudo de caso, analisa a relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade organizacional na Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., procurando compreender de que forma a articulação entre estas dimensões influencia o desempenho coletivo das equipas técnicas.

Metodologicamente, o estudo assume natureza aplicada, caráter exploratório e uma abordagem de métodos mistos, com predominância qualitativa. Recorreu-se à realização de entrevistas semiestruturadas a participantes com funções de responsabilidade e à aplicação de questionários a colaboradores internos da Direção de Projetos e a áreas organizacionais relacionadas. Os dados recolhidos foram analisados através de análise de conteúdo, estatística descritiva e análise correlacional.

Os resultados evidenciam que a produtividade organizacional não depende exclusivamente da competência técnica individual, sendo fortemente influenciada pela articulação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e dinâmica de equipas. Foram identificadas oportunidades de melhoria associadas ao alinhamento entre equipas, à aplicação consistente dos processos, à circulação da informação e à integração transversal entre áreas funcionais.

Conclui-se que a produtividade organizacional deve ser entendida como um fenómeno sistémico e multidimensional, resultante da interação entre fatores estruturais, comportamentais e operacionais. Os resultados demonstram que a produtividade organizacional não depende apenas da existência de liderança ou de processos formalmente definidos, mas sobretudo da forma como estas dimensões se articulam no contexto real de trabalho. O estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade organizacional e apresenta recomendações práticas aplicáveis a organizações técnicas multidisciplinares.

Palavras-chave: Produtividade Organizacional; Liderança; Processos Organizacionais;

Comunicação Organizacional; Dinâmica de Equipas; Estudo de Caso.

Abstract

Organizational productivity is a key factor for the competitiveness and sustainability of organizations, assuming particular relevance in contexts characterized by high technical demands, time pressure, and the need for multidisciplinary coordination, such as the construction and engineering sectors.

This applied project, developed through a case study, examines the relationship between leadership, organizational processes, and organizational productivity within the Project Department of Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., seeking to understand how the interaction between these dimensions influences the collective performance of technical teams.

Methodologically, the study adopts an applied and exploratory approach based on mixed methods, with a qualitative predominance. Semi-structured interviews were conducted with participants holding managerial and coordination responsibilities, and questionnaires were administered to internal employees of the Project Department and related organizational areas. The collected data were analysed through content analysis, descriptive statistics, and correlation analysis.

The findings indicate that organizational productivity does not depend exclusively on individual technical competence but is strongly influenced by the interaction between leadership, organizational processes, organizational communication, and operational coordination. Opportunities for improvement were identified regarding team alignment, the consistent application of processes, information flow, and cross-functional integration.

It is concluded that organizational productivity should be understood as a systemic and multidimensional phenomenon resulting from the interaction between structural, behavioural, and operational factors. The findings demonstrate that organizational productivity depends not only on the existence of leadership or formally defined processes but, above all, on how these dimensions are articulated within the actual work context. This study contributes to a deeper understanding of the relationship between leadership, organizational processes, and organizational productivity and presents practical recommendations applicable to multidisciplinary technical organizations.

Keywords: Organizational Productivity; Leadership; Organizational Processes; Organizational

Communication; Team Dynamics; Case Study.

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO 18

1.1. Enquadramento do Tema 18

1.2. Contexto Organizacional 19

1.3. Problema de Investigação 19

1.4. Questão de Investigação 20

1.5. Objetivos do Estudo 20

1.6. Relevância do Estudo 21

1.7. Estrutura do Trabalho 22

2. REVISÃO DA LITERATURA 23

2.1. Cultura Organizacional 23

2.2. Liderança 25

2.3. Processos Organizacionais 27

2.4. Comunicação Organizacional 28

2.5. Dinâmica das Equipas 30

2.6. Produtividade Organizacional 32

2.7. Relação entre Liderança, Processos Organizacionais e Produtividade Organizacional 33

2.8. Síntese da Revisão da Literatura e Lacuna Identificada 36

2.9. Dimensões de Análise do Estudo 38

3. MODELO CONCEPTUAL E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO 40

3.1. Problema e Contexto de Investigação 40

3.2. Questão de Investigação 41

3.3. Objetivo Geral 42

3.4. Objetivos Específicos 42
3.5. Dimensões de Análise 42
3.5.1. Dimensão 1 – Práticas de Liderança 43
3.5.2. Dimensão 2 – Estrutura e Apropriação dos Processos Organizacionais 43
3.5.3. Dimensão 3 – Produtividade da Direção de Projetos 44
3.6. Modelo Conceptual 44
3.7. Representação Visual do Modelo Conceptual 45
3.8. Fundamentação Científica do Modelo 47
3.9. Considerações Finais do Capítulo 48
4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO 49
4.1. Natureza e Tipo de Estudo 49
4.2. Enquadramento Metodológico 50
4.3. Contexto da Investigação 51
4.4. População e Amostra 52
4.4.1. Participantes das Entrevistas 52
4.4.2. Participantes dos Questionários 53
4.4.3. Caracterização da Amostra – Questionário Interno (DP) 55
4.4.4. Caracterização da Amostra – Questionário Externo (AOR) 56
4.5. Instrumento de Recolha de Dados 57
4.6. Procedimento de Recolha de Dados 58
4.7. Técnicas de Tratamento e Análise de Dados 59
4.7.1. Análise Qualitativa 59
4.7.2. Análise Quantitativa 61
4.7.3. Triangulação de Dados 62
4.7.4. Estrutura Analítica dos Questionários 62
4.8. Tratamento Estatístico e Validação dos Instrumentos 63
4.9. Modelo Conceptual da Investigação 65

4.10. Considerações Éticas 66
4.11. Síntese do Capítulo 67
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 69
5.1. Resultados Qualitativos – Entrevistas 69
5.1.1. Distribuição das Categorias Analisadas 71
5.1.2. Peso Médio das Categorias 73
5.1.3. Índice de Gravidade das Categorias 74
5.1.4. Formulação do Problema Organizacional com Base nas Entrevistas 76
5.1.5. Síntese dos Resultados Qualitativos 78
5.2. Resultados Quantitativos – Questionário Interno (DP) 79
5.2.1. Caracterização da Amostra 80
5.2.2. Liderança 80
5.2.3. Processos Organizacionais 82
5.2.4. Comunicação Organizacional 83
5.2.5. Produtividade da Direção de Projetos 85
5.2.6. Contributos Adicionais ou Síntese das Respostas Abertas 86
5.3. Resultados Quantitativos – Questionário Externo (AOR) 88
5.3.1. Caracterização da Amostra 88
5.3.2. Liderança 89
5.3.3. Processos Organizacionais 91
5.3.4. Comunicação Organizacional 92
5.3.5. Produtividade da Direção de Projetos 94
5.3.6. Contributos Adicionais 95
5.4. Comparação entre Grupos 96
5.5. Análise Correlacional das Dimensões Organizacionais 97
5.6. Discussão Integrada dos Resultados 99
5.7. Resposta à Questão de Investigação 101
5.7.1. Síntese Final do Capítulo 103
6. CONCLUSÕES 104

6.1. Conclusões da Investigação 104

6.2. Principais Resultados da Investigação 106

6.3. Resposta à Questão de Investigação 107

6.4. Contributos da Investigação 108

6.5. Implicações Práticas e Recomendações 110

6.5.1. Recomendações ao Nível da Liderança 111

6.5.2. Recomendações ao Nível dos Processos Organizacionais 111

6.5.3. Recomendações ao Nível da Comunicação Organizacional 112

6.5.4. Recomendações ao Nível da Produtividade da Direção de Projetos 113

6.6. Limitações da Investigação 113

6.7. Sugestões para Investigações Futuras 114

REFERÊNCIAS 116

APÊNDICES cxviii

APÊNDICE I – GUIÃO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS cxix

APÊNDICE II – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA E1 – DIREÇÃO DA DP cxx

APÊNDICE III – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA E2 – COORDENAÇÃO BIM cxxi

APÊNDICE IV – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA E3 – COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA cxxii

APÊNDICE V – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA E4 – COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA cxxiii

APÊNDICE VI – QUESTIONÁRIO APLICADO À DP cxxiv

APÊNDICE VII – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO À DP cxxv

APÊNDICE VIII – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS AOR cxxvi

APÊNDICE IX – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS AOR cxxvii

APÊNDICE X – ANÁLISE DE FIABILIDADE – DP cxxviii

APÊNDICE XI – ANÁLISE DE FIABILIDADE – AOR..... cxxix

APÊNDICE XII – ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA E1 – DIRETORA DA DP..... cxxx

APÊNDICE XIII – ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA E2 – COORDENAÇÃO BIM cxxxi

APÊNDICE XIV – ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA E3 – COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA cxxxii

APÊNDICE XV – ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA E4 – COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA cxxxiii

APÊNDICE XVI – BASE DE CONSTRUÇÃO DO ÍNDICE DE GRAVIDADE DAS CATEGORIAS..... cxxxiv

APÊNDICE XVII – OUTPUT COMPLETO DA CORRELAÇÃO DE PEARSON – DPcxxxv

APÊNDICE XVIII – OUTPUT COMPLETO DA CORRELAÇÃO DE PEARSON – AOR cxxxvi

APÊNDICE XIX – OUTPUT COMPLETO DA CORRELAÇÃO DE SPEARMAN – DP cxxxvii

APÊNDICE XX – OUTPUT COMPLETO DA CORRELAÇÃO DE SPEARMAN – AOR cxxxviii

APÊNDICE XXI – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS – DP..... cxxxix

APÊNDICE XXII – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS – AOR cxl

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceptual da investigação: articulação entre liderança, processos organizacionais e produtividade da Direção de Projetos 46

Figura 2 – Operacionalização da aplicação do ciclo PDCA, associado ao modelo conceptual da investigação 66

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos participantes das entrevistas 53

Tabela 2 – Distribuição dos participantes dos questionários por área organizacional 54

Tabela 3 – Sistema de categorias e subcategorias da análise de conteúdo das entrevistas 60

Tabela 4 – Análise de fiabilidade 64

Tabela 5 – Frequência e índice de gravidade das categorias identificadas na análise de conteúdo 70

Tabela 6 – Correlação entre dimensões organizacionais (DP) 97

Tabela 7 – Correlação entre dimensões organizacionais (AOR) 98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição percentual das categorias analisadas nas entrevistas 71

Gráfico 2 – Peso médio das categorias identificadas na análise de conteúdo 73

Gráfico 3 – Índice de gravidade das categorias identificadas nas entrevistas 75

Gráfico 4 – Resultados da dimensão liderança (DP) 81

Gráfico 5 – Resultados da dimensão processos (DP) 82

Gráfico 6 – Resultados da dimensão comunicação organizacional (DP) 84

Gráfico 7 – Resultados da dimensão da produtividade (DP) 85

Gráfico 8 – Resultados da dimensão da liderança (AOR)..... 89

Gráfico 9 – Resultados da dimensão processos organizacionais (AOR) 91

Gráfico 10 – Resultados da dimensão comunicação organizacional (AOR) 92

Gráfico 11 – Resultados da dimensão produtividade (AOR)..... 94

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema

A produtividade constitui um dos principais fatores de competitividade e sustentabilidade das organizações, assumindo particular relevância em setores caracterizados por elevada exigência técnica, forte pressão temporal e necessidade de coordenação multidisciplinar, como o setor da construção civil e da engenharia.

A literatura tem demonstrado que a produtividade não depende exclusivamente da capacidade técnica dos colaboradores, mas também da forma como a liderança orienta as equipas, da eficácia dos processos organizacionais e da qualidade da comunicação organizacional. Neste sentido, Drucker (1954) defende que a produtividade resulta da qualidade da gestão e da organização do trabalho, enquanto Hammer (1990) sublinha a importância dos processos como base do desempenho organizacional. Paralelamente, Bass e Avolio (1994) destacam o papel da liderança enquanto mecanismo de mobilização, alinhamento e influência sobre o desempenho organizacional.

A investigação mais recente reforça igualmente que a produtividade emerge da interação entre fatores estruturais e comportamentais, sendo influenciada pela capacidade das organizações para promover alinhamento entre equipas, comunicação eficaz e aprendizagem contínua (Davenport & Redman, 2025; Harvey et al., 2022; Pawliw, 2025). Neste contexto, a produtividade deixa de ser entendida apenas como um indicador de eficiência, assumindo-se como o resultado da articulação entre diferentes dimensões organizacionais que condicionam a forma como o trabalho é planeado, coordenado e executado.

Deste modo, a produtividade deve ser entendida como o resultado da interação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional, dinâmica das equipas e contexto organizacional, assumindo um caráter sistémico e multidimensional. A compreensão destas relações revela-se particularmente relevante em estruturas técnicas e multidisciplinares, onde a articulação entre diferentes intervenientes constitui uma condição essencial para a consistência dos processos e para o desempenho organizacional.

No contexto da presente investigação, esta perspetiva assume particular relevância na análise da produtividade da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., procurando compreender de que forma a articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação influencia o desempenho da estrutura analisada.

1.2. Contexto Organizacional

A presente investigação desenvolve-se na Direção de Projetos (DP) da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. (TD-EC), unidade organizacional responsável pelo desenvolvimento técnico, pela coordenação multidisciplinar e pelo apoio aos diversos projetos da organização.

Esta estrutura integra diferentes valências especializadas, designadamente áreas de Engenharia, Building Information Modeling (BIM) e Sala de Desenho, funcionando em estreita articulação com outras áreas operacionais e de suporte, nomeadamente Produção, Recursos Humanos e Sistemas de Gestão.

Trata-se de um contexto marcado por elevada exigência técnica, gestão simultânea de múltiplos projetos, interdependência funcional entre equipas e necessidade de resposta célere a solicitações internas e externas. Estas características tornam particularmente relevante a articulação entre diferentes intervenientes, bem como a existência de processos organizacionais claros e de mecanismos que assegurem consistência na execução das atividades e alinhamento entre equipas.

Neste enquadramento, fatores como a clareza dos processos organizacionais, a eficácia da liderança, a articulação entre equipas e a qualidade da comunicação organizacional assumem especial relevância para a consistência dos outputs produzidos e para a produtividade da Direção de Projetos. A complexidade operacional associada ao desenvolvimento de projetos técnicos multidisciplinares reforça a importância da compreensão das relações entre estas dimensões e do seu impacto no desempenho da estrutura analisada.

1.3. Problema de Investigação

Apesar da existência de competências técnicas especializadas e de uma estrutura organizacional formalmente definida, observa-se que a produtividade da Direção de Projetos nem sempre se manifesta de forma homogénea e consistente.

Na prática organizacional, tendem a emergir fenómenos como retrabalho, urgências operacionais, sobrecarga de recursos, dificuldades de articulação entre equipas, falhas de comunicação organizacional e variabilidade na aplicação dos processos de trabalho. Estas situações podem comprometer a previsibilidade da execução, o alinhamento entre intervenientes e o desempenho da Direção de Projetos, particularmente em contextos

caracterizados por elevada interdependência funcional.

Embora existam processos organizacionais formalmente definidos e mecanismos de coordenação estabelecidos, a sua aplicação nem sempre ocorre de forma uniforme entre equipas e projetos. De igual modo, a existência de liderança formal não garante, por si só, alinhamento organizacional, comunicação eficaz ou consistência na execução das atividades.

Estes constrangimentos sugerem que o desempenho da Direção de Projetos não depende apenas da competência técnica individual, mas sobretudo da forma como a liderança, os processos organizacionais e os mecanismos de articulação entre equipas se concretizam no quotidiano. Assim, a problemática central do estudo não reside na existência isolada destas dimensões, mas na compreensão da forma como interagem e influenciam a produtividade da Direção de Projetos e o seu desempenho global.

Neste sentido, a presente investigação procura compreender de que modo a articulação entre liderança e processos organizacionais influencia a produtividade da Direção de Projetos num contexto organizacional técnico, multidisciplinar e caracterizado por elevada complexidade operacional.

1.4. Questão de Investigação

Face ao problema identificado, estabelece-se a seguinte questão central de investigação: De que forma a articulação entre liderança e processos organizacionais contribui para a produtividade da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.?

1.5. Objetivos do Estudo

Objetivo Geral

Compreender de que forma a articulação entre liderança e processos organizacionais influencia a produtividade da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., identificando fatores críticos de desempenho e oportunidades de melhoria organizacional.

Objetivos Específicos

- Identificar práticas de liderança percecionadas como facilitadoras ou limitadoras da produtividade da Direção de Projetos;

- Analisar o grau de clareza, consistência e eficácia dos processos organizacionais existentes;
- Avaliar a influência da comunicação organizacional e da dinâmica das equipas na produtividade da Direção de Projetos;
- Comparar perceções entre colaboradores internos da Direção de Projetos e participantes pertencentes a áreas organizacionais relacionadas (AOR);
- Identificar oportunidades de melhoria associadas à articulação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e dinâmica das equipas;
- Propor orientações de melhoria organizacional sustentadas nos resultados obtidos.

1.6. Relevância do Estudo

A presente investigação apresenta relevância simultaneamente académica e prática.

Do ponto de vista académico, contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade da DP em contexto organizacional aplicado. Adicionalmente, procura responder à escassez de estudos que analisem estas dimensões de forma integrada em contextos técnicos e multidisciplinares, particularmente no setor da construção civil e da engenharia, onde a literatura nacional permanece relativamente limitada.

A investigação contribui igualmente para a compreensão da forma como fatores transversais, nomeadamente a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas, influenciam a relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade da DP, reforçando uma perspetiva sistémica do desempenho organizacional.

Do ponto de vista prático, o estudo poderá apoiar a DP da TD-EC na identificação de oportunidades de melhoria ao nível da articulação entre equipas, da eficácia dos processos organizacionais, da comunicação organizacional e do desenvolvimento das práticas de liderança.

A utilização de uma abordagem de métodos mistos, combinando entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a diferentes grupos organizacionais, permitiu obter uma visão abrangente das dinâmicas analisadas, contribuindo para a formulação de recomendações sustentadas em evidência empírica.

Adicionalmente, os resultados poderão revelar-se úteis para outras estruturas técnicas multidisciplinares com desafios organizacionais semelhantes, particularmente em contextos caracterizados por elevada interdependência funcional, necessidade de articulação transversal e forte exigência operacional.

1.7. Estrutura do Trabalho

O presente projeto aplicado encontra-se organizado em seis capítulos principais.

O Capítulo 1 corresponde à Introdução, onde se apresenta o enquadramento do tema, o contexto organizacional, o problema de investigação, a questão central, os objetivos e a relevância do estudo.

O Capítulo 2 apresenta a Revisão da Literatura, abordando os principais contributos teóricos relativos à cultura organizacional, liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional, dinâmica das equipas e produtividade organizacional, bem como a relação entre estas dimensões e a lacuna identificada na literatura.

O Capítulo 3 expõe o Modelo Conceptual de Investigação, apresentando a questão de investigação, os objetivos do estudo, as dimensões de análise e o modelo conceptual que sustenta a investigação.

O Capítulo 4 descreve a metodologia adotada, justificando as opções metodológicas, a abordagem de métodos mistos, os participantes, os instrumentos de recolha de dados, os procedimentos de investigação e as técnicas de análise utilizadas.

O Capítulo 5 apresenta, analisa e discute os resultados empíricos obtidos através das entrevistas semiestruturadas e dos questionários aplicados, integrando as componentes qualitativa e quantitativa da investigação.

Por fim, o Capítulo 6 reúne as conclusões finais da investigação, a resposta à questão de investigação, os principais contributos teóricos, metodológicos e organizacionais do estudo, as limitações identificadas e as recomendações para investigação futura e aplicação organizacional.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura constitui uma etapa fundamental no desenvolvimento da presente investigação, permitindo enquadrar teoricamente a problemática em estudo e identificar os principais contributos científicos relacionados com liderança, processos organizacionais e produtividade organizacional.

Neste sentido, o presente capítulo analisa os conceitos e abordagens teóricas mais relevantes associados às dimensões centrais da investigação, incluindo cultura organizacional, liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional, dinâmica das equipas e produtividade organizacional. Procura-se, igualmente, compreender de que forma estas dimensões se relacionam entre si e influenciam o desempenho organizacional, bem como identificar a lacuna teórica que sustenta a realização do presente estudo no contexto da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. (TD-EC).

Para além da análise individual de cada dimensão, procura-se desenvolver uma perspetiva integrada sobre a forma como liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e dinâmica das equipas se articulam no contexto organizacional, influenciando a produtividade organizacional e a eficácia operacional.

Os contributos analisados ao longo deste capítulo servem de base à construção do modelo conceptual apresentado no capítulo seguinte, bem como à definição das dimensões de análise que orientam a componente empírica da investigação.

.

2.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional constitui um elemento estruturante no funcionamento das organizações, influenciando de forma significativa a maneira como os processos organizacionais são interpretados, aplicados e apropriados pelas equipas no contexto operacional. De acordo com o modelo de Schein, a cultura organiza-se em diferentes níveis — desde artefactos visíveis até valores partilhados e pressupostos subjacentes — que condicionam o comportamento organizacional e a forma como os indivíduos percecionam e executam o seu trabalho (Schein, 2017; Martin & Kemp, 2025).

Neste enquadramento, a literatura evidencia que a cultura organizacional não se limita a um conjunto de princípios formalmente declarados, refletindo-se sobretudo nas práticas efetivamente adotadas no quotidiano. Tal como referem Martin e Kemp (2025), a ausência de

alinhamento entre valores formais e comportamentos reais pode gerar inconsistência organizacional, dificultar a aplicação dos processos organizacionais e comprometer a eficácia organizacional.

Esta perspetiva é consistente com abordagens mais amplas da teoria organizacional, segundo as quais a cultura influencia não apenas os comportamentos individuais, mas também a forma como os processos organizacionais são operacionalizados, interpretados e ajustados na prática. Assim, a existência de subculturas associadas a diferentes equipas, departamentos ou especialidades pode introduzir variações na execução, criando simultaneamente desafios de articulação e oportunidades de adaptação e inovação. Tal como defende Mintzberg (1994), os processos formais e os mecanismos de coordenação apenas produzem resultados sustentáveis quando são suportados por uma cultura organizacional alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Adicionalmente, a cultura organizacional assume um papel determinante na forma como a liderança é exercida e percecionada. A literatura sugere que os estilos de liderança não se desenvolvem de forma isolada, sendo influenciados pelos valores, normas e práticas dominantes em cada organização. Neste sentido, a cultura atua como mecanismo de enquadramento que condiciona a eficácia da liderança e a consistência na implementação dos processos organizacionais. Esta perspetiva encontra-se alinhada com a visão de Drucker (1954), segundo a qual os resultados organizacionais dependem não apenas da definição formal de objetivos e estruturas, mas também dos valores e práticas que orientam o comportamento organizacional.

Deste modo, a cultura organizacional deve ser entendida como um fator integrador entre liderança, processos organizacionais e práticas operacionais, influenciando diretamente o alinhamento entre equipas, a articulação entre diferentes intervenientes, a consistência das práticas de trabalho e a produtividade organizacional. A sua relevância torna-se particularmente evidente em organizações caracterizadas por elevada necessidade de articulação entre áreas funcionais, nas quais o alinhamento organizacional constitui condição essencial para a melhoria sustentada da produtividade organizacional.

No contexto da presente investigação, a cultura organizacional assume especial relevância por influenciar a forma como os processos organizacionais são compreendidos, aplicados e apropriados pelas equipas técnicas. Consequentemente, diferenças ao nível das práticas, normas informais e mecanismos de coordenação podem contribuir para níveis distintos

de alinhamento operacional, consistência processual e produtividade da Direção de Projetos, assumindo-se como um elemento transversal às restantes dimensões analisadas no estudo.

2.2. Liderança

A liderança constitui um fator determinante na coordenação de equipas e na criação das condições necessárias para uma produtividade sustentável, assumindo um papel central na articulação entre estratégia, processos e execução. A literatura clássica e contemporânea converge na ideia de que a eficácia organizacional depende, em larga medida, da capacidade dos líderes para alinhar objetivos, mobilizar pessoas e estruturar o trabalho organizacional.

Neste contexto, Bass e Avolio (1994) descrevem a liderança transformacional como a capacidade de inspirar, motivar e desenvolver colaboradores, promovendo um sentido partilhado de propósito e um elevado compromisso com o desempenho organizacional. Esta perspetiva tem sido amplamente validada por estudos mais recentes, nomeadamente por Hoch e Dulebohn (2018), que demonstram que a liderança transformacional permanece uma das abordagens mais consistentes na promoção da confiança, do envolvimento e da eficácia das equipas.

Complementarmente, o modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1982) introduz a necessidade de adaptação do estilo de liderança em função do nível de maturidade, autonomia e competências dos colaboradores. Esta abordagem reforça a ideia de que a liderança eficaz não é estática, exigindo ajustamentos contínuos entre orientação, suporte e delegação, de acordo com as exigências do contexto e das equipas.

A literatura contemporânea aprofunda estas abordagens ao enfatizar a importância da criação de condições psicológicas e relacionais favoráveis ao desempenho organizacional. Harvey et al. (2022) destacam que a promoção da segurança psicológica, associada à clareza de expectativas, à aprendizagem contínua e à colaboração entre equipas, constitui um fator crítico para o funcionamento eficaz de equipas inseridas em ambientes tecnicamente exigentes.

Neste enquadramento, estudos recentes sobre desempenho de equipas evidenciam que a liderança eficaz resulta do equilíbrio entre confiança e exigência. Pawliw (2025) demonstra que equipas de elevado desempenho são aquelas que conciliam um ambiente de abertura e segurança psicológica com uma cultura de responsabilização, sendo capazes de lidar com desafios exigentes, como a gestão de conflitos, a tomada de decisões difíceis e a comunicação de feedback crítico — conceito designado como Last 8%.

Por sua vez, Chaston (2017) reforça que organizações de elevado desempenho tendem a combinar autonomia operacional com responsabilização e clareza de prioridades, evidenciando que a liderança eficaz não se limita à orientação técnica, mas envolve a capacidade de alinhar propósito, comunicação organizacional e tomada de decisão partilhada, particularmente relevante em equipas multidisciplinares.

Adicionalmente, a literatura sobre gestão intermédia evidencia o papel central dos coordenadores na articulação entre estratégia e execução. Decker (2010) demonstra que os gestores intermédios operam frequentemente num contexto de tensões entre diferentes níveis hierárquicos e interesses organizacionais, sendo responsáveis por assegurar comunicação organizacional, alinhamento e integração entre equipas e processos organizacionais. A ausência de suporte estrutural e de comunicação clara pode comprometer a eficácia da liderança, originando conflitos, desalinhamento e perda de desempenho organizacional.

Deste modo, a liderança deve ser entendida não apenas como um mecanismo de influência individual, mas como um elemento estruturante do sistema organizacional, responsável por garantir coerência entre estratégia, processos e práticas operacionais. A sua eficácia depende da capacidade de traduzir objetivos em ações concretas, promover alinhamento entre equipas e assegurar estabilidade na execução.

Num contexto caracterizado pela coexistência de equipas multidisciplinares e elevada interdependência funcional, práticas de liderança inconsistentes ou excessivamente hierarquizadas tendem a reforçar a fragmentação interna, reduzir a iniciativa e comprometer a articulação entre equipas. Neste sentido, a liderança assume um papel crítico na coordenação de expectativas, na promoção de normas de trabalho partilhadas e na criação de condições favoráveis à cooperação e à aprendizagem organizacional.

Contudo, a eficácia da liderança não depende exclusivamente das competências individuais dos líderes, encontrando-se igualmente associada à existência de processos organizacionais capazes de suportar a coordenação, a comunicação e a execução do trabalho. Neste sentido, a compreensão da produtividade organizacional exige igualmente a análise dos processos que estruturam e orientam a atividade das equipas, temática desenvolvida na secção seguinte.

2.3. Processos Organizacionais

Os processos organizacionais constituem um elemento estruturante que permite transformar recursos em resultados, assegurando eficiência, previsibilidade e estabilidade no funcionamento das organizações. De acordo com Hammer (1990), os processos podem ser entendidos como uma sequência estruturada de atividades orientadas para a criação de valor, assumindo relevância central na coordenação do trabalho e na redução da variabilidade operacional.

Contudo, a literatura contemporânea evidencia que a simples existência de processos formais não garante, por si só, ganhos de eficiência. Davenport e Redman (2025) defendem que os processos apenas produzem resultados eficazes quando são compreendidos, apropriados e aplicados pelas equipas no contexto real de trabalho. Assim, a eficácia processual depende não apenas do desenho técnico dos procedimentos, mas também da forma como estes são interpretados e operacionalizados pelos colaboradores.

Esta perspetiva é reforçada por Staats e Upton (2011), que demonstram que a variabilidade na execução dos processos conduz ao aumento de retrabalho, à inconsistência de resultados e à perda de eficiência, particularmente em contextos técnicos e intensivos em conhecimento. De forma semelhante, Shih e Toffel (2023) evidenciam que a dependência excessiva de conhecimento tácito, não formalizado, contribui para divergências na execução e dificulta a replicabilidade das práticas de trabalho.

Neste enquadramento, a literatura sobre melhoria contínua assume particular relevância. A abordagem Kaizen, proposta por Imai (1986), defende que a eficiência resulta da incorporação de rotinas sistemáticas de revisão e aperfeiçoamento dos processos, promovendo uma lógica contínua de aprendizagem e evolução operacional. Esta perspetiva é complementada por abordagens mais recentes, como o Lean aplicado a contextos técnicos (Marhani et al., 2013), que enfatizam a eliminação de desperdícios, a padronização e a otimização dos fluxos de trabalho como mecanismos de aumento da produtividade organizacional.

Contudo, a implementação de processos não ocorre de forma uniforme. Molinsky e Moriarty (2016) introduzem o conceito de “tradução organizacional”, evidenciando que os processos necessitam de ser adaptados às especificidades culturais e operacionais das equipas para produzirem resultados eficazes. A ausência desta adaptação pode gerar resistência, desalinhamento e dificuldades na aplicação prática dos procedimentos.

Adicionalmente, Frei e Morriss (2023) demonstram que as organizações podem desenvolver mecanismos de resistência à implementação de processos, nomeadamente através da burocratização excessiva, do adiamento sistemático ou da desvalorização das práticas estabelecidas. Estes comportamentos tendem a preservar o status quo e a limitar a eficácia das iniciativas de melhoria contínua.

Deste modo, os processos organizacionais devem ser entendidos não como estruturas rígidas e universais, mas como sistemas dinâmicos que exigem alinhamento entre desenho, comunicação organizacional e operacionalização. A sua eficácia depende da articulação com as práticas de liderança e da capacidade das equipas para aplicar os procedimentos de forma consistente e integrada. Neste contexto, cabe à liderança promover a compreensão dos processos organizacionais, assegurar a sua aplicação uniforme e garantir a necessária adaptação ao contexto de trabalho.

Neste sentido, os processos assumem um papel central na ligação entre estratégia e execução, funcionando como mecanismos que traduzem orientações organizacionais em práticas concretas de trabalho. A ausência de processos claros, ou a sua aplicação inconsistente, compromete a articulação entre equipas, aumenta a variabilidade e reduz a previsibilidade dos resultados, impactando diretamente a produtividade organizacional e o desempenho organizacional.

Em organizações caracterizadas por elevada interdependência entre equipas técnicas e pela complexidade dos projetos desenvolvidos, a definição, comunicação e aplicação coerente dos processos assume particular relevância. A ausência de padronização e de alinhamento entre equipas pode conduzir a retrabalho, desalinhamento operacional e perda de eficiência, reforçando a necessidade de uma abordagem estruturada e integrada dos processos de trabalho.

Contudo, a existência de processos adequadamente definidos não garante, por si só, a sua aplicação eficaz. A circulação da informação, a clareza das orientações e a qualidade da comunicação entre equipas assumem igualmente um papel determinante na interpretação e operacionalização dos processos, conduzindo à relevância da comunicação organizacional enquanto dimensão complementar do desempenho organizacional.

2.4. Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional tem vindo a assumir um papel cada vez mais central no funcionamento das organizações, deixando de ser entendida apenas como um mecanismo de

transmissão de informação para se afirmar como um elemento estruturante na coordenação do trabalho e na execução da estratégia. Rubin (2005) destaca que a comunicação desempenha uma função crítica na disseminação de orientações estratégicas, na articulação entre diferentes níveis hierárquicos e na remoção de obstáculos à implementação das orientações organizacionais.

Neste enquadramento, a comunicação deve ser compreendida como um mecanismo essencial de alinhamento organizacional, assegurando clareza de expectativas, coerência nas mensagens e partilha de informação relevante entre equipas e departamentos. A literatura evidencia que falhas na comunicação podem originar interpretações divergentes, dificuldades de coordenação e perda de eficiência, particularmente em contextos caracterizados por elevada interdependência funcional.

Esta perspetiva encontra-se alinhada com abordagens contemporâneas que sublinham a importância da qualidade das interações no contexto de trabalho. Harvey et al. (2022) destacam que a comunicação eficaz está intrinsecamente associada à existência de segurança psicológica, permitindo que os colaboradores partilhem informação, expressem preocupações e contribuam ativamente para a resolução de problemas. A ausência destas condições pode limitar a circulação de conhecimento, comprometer a aprendizagem organizacional e reduzir a eficácia da articulação entre equipas, com impactos negativos na produtividade organizacional.

Adicionalmente, a comunicação assume um papel fundamental na operacionalização dos processos organizacionais. Tal como defendem Davenport e Redman (2025), a eficácia dos processos depende da sua compreensão e apropriação pelas equipas, sendo a comunicação organizacional um elemento crítico para garantir que os procedimentos são interpretados e aplicados de forma coerente. Neste sentido, a comunicação não atua apenas como suporte aos processos organizacionais, mas como um mecanismo que influencia diretamente a sua eficácia.

A literatura reforça igualmente a forte interdependência entre comunicação e liderança. Os líderes desempenham um papel determinante na definição de normas de interação, na promoção de feedback construtivo e na criação de canais de comunicação eficazes. A qualidade da comunicação depende, em larga medida, da capacidade da liderança para assegurar clareza, coerência e consistência nas mensagens transmitidas, bem como para fomentar um ambiente de abertura e confiança.

Deste modo, a comunicação organizacional deve ser entendida como um elemento transversal que liga liderança, processos organizacionais e dinâmica das equipas, influenciando diretamente a colaboração entre equipas, o alinhamento organizacional e a produtividade

organizacional. A sua ausência ou inadequação pode gerar fragmentação interna, dificultar a integração entre áreas e comprometer a execução das atividades.

Em organizações caracterizadas pela necessidade de coordenação entre diferentes especialidades técnicas e níveis hierárquicos, a comunicação assume um papel particularmente crítico. A existência de falhas na partilha de informação, na transparência e na articulação entre equipas pode conduzir a desalinhamento operacional, atrasos na execução e perda de eficiência, reforçando a importância de práticas de comunicação estruturadas, consistentes e eficazes.

Neste contexto, a eficácia da comunicação encontra-se intimamente associada à forma como as equipas interagem, colaboram e partilham conhecimento no desenvolvimento das suas atividades. Assim, a compreensão da dinâmica das equipas assume particular relevância para compreender de que forma a comunicação organizacional se traduz em coordenação efetiva, cooperação e desempenho organizacional.

2.5. Dinâmica das Equipas

A dinâmica das equipas constitui um elemento central no desempenho organizacional, particularmente em contextos técnicos e multidisciplinares, nos quais a interdependência entre tarefas e a necessidade de articulação entre diferentes intervenientes são elevadas. A literatura evidencia que a produtividade organizacional não resulta apenas do desempenho individual, mas da capacidade das equipas para articular esforços, partilhar informação e alinhar objetivos comuns.

Neste enquadramento, a literatura contemporânea evidencia que equipas de elevado desempenho resultam da capacidade de integrar competências complementares, promover objetivos partilhados e assegurar responsabilidade coletiva pelos resultados alcançados. Harvey et al. (2022) destacam que a colaboração, a aprendizagem organizacional e a integração de diferentes perspetivas constituem fatores críticos para o desempenho organizacional, particularmente em contextos caracterizados por elevada complexidade técnica.

Estudos contemporâneos reforçam que o funcionamento eficaz das equipas depende não apenas da sua composição, mas também da qualidade das interações entre os seus membros. Harvey et al. (2022) evidenciam que a colaboração, a partilha de conhecimento, a aprendizagem organizacional e a segurança psicológica constituem elementos críticos para o desempenho organizacional, especialmente em ambientes técnicos exigentes e dinâmicos. A existência destas condições favorece a participação ativa dos colaboradores, a expressão de preocupações

e a integração de diferentes perspetivas, contribuindo para a resolução eficaz de problemas. Complementarmente, Pawliw (2025) destaca que a confiança, a responsabilização e a clareza de expectativas são fatores determinantes para a eficácia das equipas. A ausência destas condições pode conduzir à retenção de informação, à redução da iniciativa individual e ao enfraquecimento da colaboração entre os membros da equipa.

Neste contexto, a literatura evidencia que a fragmentação interna e a existência de silos funcionais constituem obstáculos significativos ao desempenho das equipas. Quando os grupos de trabalho operam de forma isolada, sem mecanismos eficazes de articulação, tende a verificar-se perda de alinhamento, dificuldades de coordenação e maior probabilidade de retrabalho e inconsistência nos resultados.

Adicionalmente, a eficácia das equipas encontra-se fortemente dependente das práticas de liderança e da clareza dos processos. A liderança assume um papel fundamental na definição de objetivos comuns, na promoção de normas de trabalho partilhadas e na facilitação da comunicação entre equipas. Por sua vez, processos bem definidos contribuem para a clarificação de responsabilidades, redução de ambiguidades e melhoria da articulação operacional.

Deste modo, a dinâmica das equipas deve ser entendida como um elemento integrador que articula liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional, influenciando diretamente o desempenho organizacional e a produtividade organizacional. Equipas bem coordenadas, alinhadas e comunicantes tendem a apresentar maior estabilidade na execução, maior capacidade de adaptação e melhores níveis de desempenho.

Em organizações caracterizadas pela coexistência de diferentes especialidades técnicas e pela necessidade de interação constante entre equipas, a dinâmica das equipas assume particular relevância. A existência de dificuldades na articulação entre diferentes intervenientes, na partilha de informação e no alinhamento entre áreas pode conduzir à fragmentação interna, à duplicação de esforços e à perda de produtividade organizacional, reforçando a necessidade de práticas colaborativas estruturadas e de mecanismos eficazes de integração funcional.

Neste sentido, a eficácia das equipas não constitui apenas um resultado desejável, mas uma condição essencial para a concretização dos processos organizacionais e para a melhoria sustentada da produtividade organizacional. A capacidade de coordenar esforços, integrar competências e promover objetivos partilhados assume um papel determinante na transformação dos recursos organizacionais em resultados, reforçando a importância das equipas enquanto elemento central do desempenho organizacional.

2.6. Produtividade Organizacional

A produtividade organizacional constitui um dos principais indicadores de desempenho das organizações, sendo tradicionalmente definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos. De acordo com Sink e Tuttle (1989), a produtividade reflete a capacidade de uma organização transformar inputs em outputs de forma eficiente, assumindo-se como fator determinante para a competitividade e sustentabilidade.

Contudo, a literatura clássica já evidenciava que a produtividade não depende exclusivamente da eficiência técnica ou do desempenho individual. Drucker (1954) sublinha que a produtividade resulta, sobretudo, da forma como o trabalho é organizado, coordenado e orientado, destacando a importância dos sistemas de gestão e das práticas de trabalho na criação de valor.

Esta perspetiva tem sido reforçada por investigações recentes, que evidenciam que a produtividade emerge da interação entre diferentes fatores organizacionais (Harvey et al., 2022; Pawliw, 2025; Davenport & Redman, 2025). Harvey et al. (2022) demonstram que a aprendizagem organizacional, a colaboração entre equipas e a integração de diferentes perspetivas constituem fatores críticos para o desempenho organizacional, particularmente em contextos caracterizados por elevada complexidade e incerteza.

No contexto da gestão de projetos técnicos, a literatura evidencia que a variabilidade na execução constitui um dos principais fatores de perda de produtividade. Shih e Toffel (2023) demonstram que a ausência de consistência na aplicação dos processos organizacionais conduz a retrabalho, divergência de critérios e redução do desempenho organizacional.

Adicionalmente, estudos recentes sobre desempenho de equipas reforçam que a produtividade não se limita à execução eficiente de tarefas, sendo igualmente influenciada pela qualidade das interações e pela capacidade de lidar com situações complexas. Pawliw (2025) demonstra que a diferença entre equipas de desempenho médio e elevado reside frequentemente na capacidade de enfrentar desafios exigentes, como a gestão de conflitos, a tomada de decisões difíceis e a comunicação de feedback crítico — conceito designado como Last 8%.

Neste enquadramento, a literatura converge na ideia de que a produtividade resulta da interação entre fatores estruturais e comportamentais. Os processos organizacionais contribuem para a redução da variabilidade e para a estabilidade operacional, enquanto a liderança assegura alinhamento, mobilização e orientação das equipas. Paralelamente, a comunicação

organizacional e a dinâmica das equipas funcionam como mecanismos mediadores que influenciam a forma como o trabalho é executado no quotidiano.

Deste modo, a produtividade deve ser entendida como o resultado da interação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e dinâmica das equipas, dependendo da capacidade da organização para alinhar estas dimensões de forma coerente e integrada.

Em organizações caracterizadas por elevada interdependência entre equipas técnicas e pela complexidade dos projetos desenvolvidos, a produtividade depende diretamente da capacidade de articulação entre estas dimensões. A ausência de alinhamento entre liderança e processos, associada a fragilidades ao nível da comunicação organizacional e da dinâmica das equipas, pode conduzir à perda de eficiência, ao retrabalho e à redução da qualidade dos resultados, reforçando a necessidade de uma abordagem integrada da gestão organizacional.

Esta perspetiva sustenta a necessidade de analisar de forma integrada as relações entre liderança, processos organizacionais e produtividade, reconhecendo que estas dimensões não atuam de forma isolada, mas como componentes interdependentes de um mesmo sistema organizacional.

Embora a literatura utilize predominantemente o conceito de produtividade organizacional, a presente investigação centra a sua análise na produtividade da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. Neste contexto, procura-se compreender de que forma a articulação entre liderança, processos organizacionais, comunicação e dinâmica das equipas influencia o desempenho e a produtividade da estrutura analisada.

Neste sentido, a secção seguinte procura aprofundar a relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade, constituindo a base conceptual que suporta o modelo de investigação desenvolvido no presente estudo.

2.7. Relação entre Liderança, Processos Organizacionais e Produtividade Organizacional

A literatura analisada converge na ideia de que a produtividade organizacional não resulta de fatores isolados, mas da interação entre dimensões estruturais e comportamentais, nomeadamente os processos organizacionais e as práticas de liderança. Neste sentido, liderança, processos e produtividade devem ser compreendidos como elementos interdependentes de um

sistema orientado para o desempenho, no qual a coerência entre estas dimensões condiciona a eficácia organizacional.

Os processos organizacionais assumem o papel de suporte estrutural da atividade, permitindo organizar o trabalho, reduzir a variabilidade e promover estabilidade operacional (Hammer, 1990; Staats & Upton, 2011). Contudo, a literatura demonstra que a sua eficácia não depende apenas da sua formalização, mas também da forma como são compreendidos, apropriados e aplicados pelas equipas no contexto real de trabalho (Davenport & Redman, 2025). Deste modo, os processos deixam de ser meros instrumentos técnicos para se afirmarem como mecanismos organizacionais que exigem alinhamento entre estrutura formal e prática operacional.

Adicionalmente, as abordagens Lean evidenciam que a padronização dos processos, a melhoria contínua e a eliminação de desperdícios constituem fatores críticos para o aumento da produtividade e para a promoção de maior eficiência operacional. Neste contexto, a criação de processos claros, adaptáveis e orientados para a geração de valor contribui para a redução do retrabalho e para a melhoria do desempenho organizacional (Marhani et al., 2013).

É neste enquadramento que a liderança assume um papel central. Para além de definir direção e orientar prioridades, a liderança atua como mecanismo de coordenação, garantindo que os processos são compreendidos, ajustados ao contexto e aplicados de forma coerente pelas equipas. A liderança influencia, assim, não apenas o conteúdo do trabalho, mas sobretudo a forma como este é executado, promovendo alinhamento, clarificação de expectativas e articulação entre diferentes intervenientes (Kaplan & Norton, 2008; Molinsky & Moriarty, 2016).

A literatura reforça que a ausência de integração entre liderança e processos organizacionais compromete diretamente o desempenho organizacional. Processos organizacionais sem liderança tendem a tornar-se burocráticos e desconectados da realidade operacional, enquanto liderança sem processos estruturados conduz à variabilidade, à dependência excessiva do esforço individual e à perda de previsibilidade (Chaston, 2017). Neste sentido, a produtividade emerge da coerência entre estas dimensões, sendo sustentada pela capacidade da organização para alinhar estrutura, comportamento e execução.

Importa ainda destacar que esta relação é influenciada por fatores transversais que condicionam a forma como liderança e processos organizacionais se concretizam no quotidiano organizacional. A comunicação organizacional desempenha um papel determinante na transmissão de expectativas, na clarificação de procedimentos e na redução de ambiguidades,

contribuindo para o alinhamento entre equipas (Rubin, 2005). Por sua vez, a cultura organizacional condiciona a forma como os processos organizacionais são interpretados e aplicados, influenciando níveis de adesão e resistência à mudança (Schein, 2017). Paralelamente, a dinâmica das equipas assume-se como fator crítico na tradução dos processos organizacionais em resultados, sendo a qualidade das interações, da articulação entre diferentes intervenientes e da colaboração elementos diferenciadores no desempenho organizacional (Harvey et al., 2022; Pawliw, 2025).

Adicionalmente, a articulação entre liderança e processos incorpora implicitamente a dimensão do planeamento, enquanto mecanismo de ligação entre definição estratégica e execução operacional. Tal como evidenciado por Kaplan e Norton (2008), o desempenho depende da capacidade de traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas, assegurando a sua implementação consistente ao longo do tempo.

Complementarmente, Mintzberg (1994) defende que o desempenho organizacional não depende exclusivamente da existência de planos formais ou estruturas rigidamente definidas, mas da capacidade das organizações para articular pensamento estratégico, aprendizagem contínua e adaptação operacional. Nesta perspetiva, a estratégia resulta da interação dinâmica entre planeamento, experiência e execução, reforçando a importância do alinhamento entre liderança, processos organizacionais e práticas de gestão na promoção da produtividade.

Por fim, a relação entre liderança, processos e produtividade assume um caráter dinâmico e evolutivo, sustentado em ciclos contínuos de aprendizagem e melhoria. Os resultados obtidos funcionam como feedback para a revisão das práticas de liderança e para o ajustamento dos processos, promovendo adaptação contínua às exigências do contexto (Imai, 1986; Marhani et al., 2013).

Em organizações caracterizadas por elevada interdependência entre equipas e pela complexidade técnica dos projetos desenvolvidos, esta relação torna-se particularmente evidente. As variações na aplicação dos processos e nas práticas de liderança reforçam a ideia de que a produtividade não depende exclusivamente das competências individuais, mas da forma como estas dimensões se articulam no quotidiano organizacional.

Deste modo, conclui-se que a produtividade deve ser compreendida como o resultado da interação contínua entre liderança e processos organizacionais, sendo esta relação influenciada por fatores transversais como a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas. Estas dimensões contribuem para a forma como os processos

organizacionais são interpretados, aplicados e concretizados no quotidiano organizacional, condicionando o alinhamento organizacional e a produtividade organizacional.

Embora a literatura utilize predominantemente o conceito de produtividade organizacional, a presente investigação centra a sua análise na produtividade da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., procurando compreender de que forma a articulação entre liderança e processos organizacionais influencia o desempenho e a produtividade da estrutura analisada.

Esta perspetiva integrada constitui a base conceptual para o desenvolvimento do modelo de investigação apresentado no capítulo seguinte e evidencia a necessidade de aprofundar a compreensão destas relações em contextos organizacionais específicos, particularmente em estruturas técnicas e multidisciplinares, onde o alinhamento organizacional, a articulação entre diferentes intervenientes e a consistência processual assumem um papel determinante na produtividade da Direção de Projetos.

2.8. Síntese da Revisão da Literatura e Lacuna Identificada

A revisão da literatura desenvolvida ao longo do presente capítulo permite identificar um conjunto de convergências teóricas que sustentam a problemática em análise. Em primeiro lugar, a produtividade não deve ser entendida como um resultado exclusivo do desempenho individual, mas como o resultado da forma como o trabalho é estruturado, coordenado e orientado nas organizações (Drucker, 1954; Sink & Tuttle, 1989). Esta perspetiva é reforçada por abordagens contemporâneas que evidenciam a importância da colaboração, da aprendizagem organizacional e da clareza de objetivos na promoção do desempenho organizacional (Harvey et al., 2022; Pawliw, 2025).

Em segundo lugar, a literatura destaca que a eficácia dos processos organizacionais depende não apenas da sua formalização, mas da sua clareza, padronização e da forma como são apropriados pelas equipas no contexto operacional (Hammer, 1990; Davenport & Redman, 2025). A execução inconsistente dos processos, frequentemente associada à dependência de conhecimento tácito, conduz ao aumento de retrabalho, à variabilidade dos resultados e à redução do desempenho organizacional (Staats & Upton, 2011; Shih & Toffel, 2023).

Em terceiro lugar, a liderança emerge como elemento articulador entre estratégia, processos organizacionais e execução. A literatura evidencia que práticas de liderança eficazes contribuem para o alinhamento de objetivos, para a mobilização das equipas e para a promoção

de condições favoráveis ao desempenho, nomeadamente através da criação de segurança psicológica, da definição clara de expectativas e da promoção da aprendizagem contínua (Bass & Avolio, 1994; Hoch & Dulebohn, 2018; Harvey et al., 2022).

Adicionalmente, a revisão da literatura evidencia que a relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade é influenciada por fatores transversais, designadamente a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas. Estes elementos funcionam como mecanismos mediadores que condicionam a forma como os processos organizacionais são interpretados, aplicados e concretizados no contexto real de trabalho, influenciando diretamente a consistência e a eficácia da execução.

Em síntese, os contributos teóricos analisados convergem na ideia de que a produtividade resulta da interação entre fatores estruturais e comportamentais, sendo esta relação influenciada por dimensões contextuais como a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas. A ausência de alinhamento entre estas dimensões tende a gerar fragmentação interna, inconsistência na execução e perda de desempenho organizacional.

Apesar da robustez deste enquadramento teórico, identifica-se uma lacuna relevante na literatura. A maioria dos estudos tende a analisar isoladamente dimensões como liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional ou produtividade organizacional, existindo escassez de abordagens integradas que explorem, de forma articulada, as relações entre estas dimensões em contextos organizacionais reais. Esta limitação revela-se particularmente evidente em ambientes técnicos e multidisciplinares, como o setor da construção civil e da engenharia, especialmente no contexto português.

Adicionalmente, verifica-se uma reduzida presença de estudos empíricos que combinem abordagens qualitativas e quantitativas para compreender de que forma liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e dinâmica das equipas se manifestam no quotidiano organizacional. Em particular, permanece limitada a evidência sobre a forma como estas dimensões são percecionadas pelos diferentes intervenientes organizacionais e como influenciam a produtividade da Direção de Projetos em contextos caracterizados por elevada interdependência funcional.

Neste sentido, o presente estudo procura contribuir para o preenchimento desta lacuna através de uma abordagem integrada, suportada por entrevistas exploratórias e questionários aplicados a diferentes grupos organizacionais. Pretende-se compreender de que forma a articulação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e dinâmica

das equipas influencia a produtividade da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.

Adicionalmente, procura-se identificar padrões, constrangimentos e oportunidades de melhoria suscetíveis de contribuir para o desenvolvimento de recomendações aplicáveis a organizações com características semelhantes.

2.9. Dimensões de Análise do Estudo

Com base na revisão da literatura desenvolvida, identificam-se três dimensões centrais que orientam a presente investigação, refletindo a interação entre fatores estruturais e comportamentais no contexto das organizações.

A primeira dimensão refere-se às práticas de liderança, entendidas enquanto mecanismos de orientação e alinhamento das equipas. Neste âmbito, a liderança assume um papel articulador na definição de objetivos, na clarificação de expectativas e na promoção da colaboração, influenciando diretamente a forma como o trabalho é organizado e executado em contextos de projeto.

A segunda dimensão diz respeito aos processos organizacionais, incluindo a sua estrutura, clareza e apropriação pelas equipas. Esta componente destaca a importância da padronização das atividades, da comunicação das rotinas de trabalho e da aplicação consistente dos procedimentos enquanto fatores determinantes para a redução da variabilidade e melhoria da produtividade organizacional.

A terceira dimensão incide sobre a produtividade da Direção de Projetos, entendida como o resultado da interação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e dinâmica das equipas. Esta perspetiva permite compreender a produtividade não apenas como uma medida de eficiência, mas como a expressão da capacidade da organização para alinhar recursos, pessoas, processos, informação e objetivos de forma coerente e integrada.

Importa ainda referir que estas dimensões não devem ser entendidas de forma isolada, sendo influenciadas por fatores transversais identificados na literatura, nomeadamente a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas, que atuam como elementos mediadores na concretização destas relações no contexto organizacional.

Deste modo, estas três dimensões constituem o referencial analítico que sustenta o modelo de investigação apresentado no capítulo seguinte, evidenciando a forma como os

conceitos teóricos são traduzidos em categorias de análise empírica e orientando a interpretação dos resultados obtidos.

Em organizações caracterizadas pela interação entre equipas técnicas multidisciplinares, elevada exigência operacional e necessidade de articulação transversal, torna-se particularmente relevante compreender de que forma a articulação entre liderança e processos organizacionais, influenciada por fatores transversais como a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas, afeta a produtividade da Direção de Projetos.

Estudos recentes demonstram que a articulação entre equipas, a aprendizagem organizacional e a clareza processual constituem fatores críticos para a produtividade organizacional em contextos organizacionais complexos e interdependentes (Harvey et al., 2022; Pawliw, 2025; Marhani et al., 2013).

3. MODELO CONCEPTUAL E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo tem como finalidade estabelecer o enquadramento conceptual do estudo, clarificando o problema em análise, a questão de investigação, os objetivos definidos e as dimensões analíticas que orientam a componente empírica do trabalho.

Com base na revisão da literatura anteriormente desenvolvida, procura-se estruturar um modelo conceptual coerente que permita compreender a relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. Neste sentido, o capítulo traduz os principais contributos teóricos em categorias de análise aplicáveis à realidade organizacional estudada.

Adicionalmente, apresenta-se a lógica de articulação entre as diferentes dimensões analisadas, assumindo que a produtividade da Direção de Projetos resulta da interação entre fatores estruturais e comportamentais, influenciados por elementos transversais como a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas.

Deste modo, o modelo conceptual proposto parte do pressuposto de que a liderança e os processos organizacionais constituem as dimensões centrais da investigação, influenciando a produtividade da Direção de Projetos, enquanto a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas assumem um papel transversal e mediador na concretização destas relações.

O capítulo apresenta ainda a forma como estas dimensões se articulam no contexto organizacional analisado, constituindo a base conceptual que orienta a metodologia adotada e a interpretação dos resultados empíricos apresentados nos capítulos seguintes.

3.1. Problema e Contexto de Investigação

A Direção de Projetos (DP) da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. (TD-EC) integra equipas técnicas multidisciplinares, cuja eficácia depende da articulação entre diferentes intervenientes, da gestão do conhecimento e da capacidade de execução alinhada entre equipas. Neste contexto, a articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional assume particular relevância na organização e operacionalização do trabalho.

Numa fase exploratória inicial da investigação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a elementos com funções de direção e coordenação, com o objetivo de

aprofundar a compreensão da realidade organizacional e identificar fatores críticos associados ao funcionamento da DP.

As entrevistas exploratórias permitiram identificar perceções convergentes relacionadas com dificuldades de articulação entre equipas, variabilidade na aplicação dos processos organizacionais, desafios de alinhamento entre diferentes intervenientes e impacto da comunicação organizacional na consistência da produtividade da DP.

Contudo, observam-se igualmente variações relevantes na aplicação dos processos organizacionais e nas práticas de liderança adotadas entre equipas, traduzindo-se em níveis distintos de eficiência, previsibilidade e produtividade da DP.

Este contexto evidencia um problema organizacional de natureza estrutural e comportamental, na medida em que a produtividade da DP não depende apenas da existência de processos formais, mas da forma como estes são interpretados, apropriados e operacionalizados pela liderança e pelas equipas no quotidiano de trabalho.

Assim, a presente investigação justifica-se pela necessidade de compreender de que modo a articulação entre liderança e processos organizacionais influencia a produtividade da DP, particularmente em ambientes organizacionais caracterizados por elevada interdependência funcional, exigência técnica e necessidade de articulação transversal entre equipas.

Os resultados obtidos na fase exploratória contribuíram igualmente para o refinamento do problema de investigação, para a definição das dimensões de análise e para a construção dos instrumentos de recolha de dados utilizados na componente empírica do estudo.

3.2. Questão de Investigação

A presente investigação procura compreender a relação entre fatores estruturais e comportamentais no contexto organizacional, considerando que a produtividade da Direção de Projetos não resulta apenas da existência de procedimentos formais, mas também da forma como estes são interpretados e operacionalizados no contexto de trabalho.

Neste sentido, formula-se a seguinte questão de investigação:

De que forma a articulação entre liderança e processos organizacionais contribui para a produtividade da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.?

Esta questão orienta o enquadramento conceptual do estudo, a definição das dimensões de análise e os procedimentos de recolha, tratamento e interpretação dos dados.

3.3. Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo consiste em compreender de que forma a articulação entre práticas de liderança e processos organizacionais influencia a produtividade da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.

Pretende-se, assim, analisar de que modo a interação entre estas dimensões se reflete na consistência, previsibilidade e eficiência do trabalho desenvolvido pelas equipas técnicas, contribuindo simultaneamente para a identificação de oportunidades de melhoria no contexto organizacional em estudo.

3.4. Objetivos Específicos

De forma a operacionalizar o objetivo geral definido, a presente investigação estrutura-se nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar práticas de liderança que influenciam a produtividade da Direção de Projetos;
- Analisar de que forma os processos organizacionais influenciam a produtividade da Direção de Projetos;
- Avaliar a influência da comunicação organizacional e da dinâmica das equipas na produtividade da Direção de Projetos;
- Comparar perceções entre colaboradores internos da Direção de Projetos (DP) e participantes pertencentes às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR);
- Identificar oportunidades de melhoria associadas à articulação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e dinâmica das equipas;
- Propor orientações de melhoria organizacional sustentadas nos resultados obtidos.

3.5. Dimensões de Análise

A definição das dimensões de análise resulta da articulação entre os contributos teóricos identificados na revisão da literatura, os desafios empíricos observados no contexto organizacional em estudo e os resultados obtidos na fase exploratória inicial da investigação, através das entrevistas semiestruturadas realizadas a elementos com funções de direção e coordenação.

Estas dimensões constituem o referencial analítico que orienta a recolha e interpretação dos dados, permitindo estruturar a investigação de forma coerente, sistemática e alinhada com o modelo conceptual adotado.

Neste contexto, a investigação centra-se em três dimensões principais: liderança, processos organizacionais e produtividade da Direção de Projetos. Complementarmente, são consideradas dimensões transversais de análise a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas, enquanto fatores que influenciam e condicionam a forma como a liderança e os processos organizacionais se articulam no contexto de trabalho.

A integração destas dimensões permite compreender de forma mais abrangente os fatores que influenciam a produtividade da Direção de Projetos, contribuindo para a identificação de padrões, constrangimentos e oportunidades de melhoria no contexto organizacional analisado.

3.5.1. Dimensão 1 – Práticas de Liderança

Esta dimensão centra-se nos comportamentos, estilos e mecanismos de orientação utilizados pelos responsáveis de equipa no acompanhamento do trabalho e na mobilização dos colaboradores. Inclui aspetos como comunicação de expectativas, definição de prioridades, promoção da colaboração, gestão de conflitos e reforço do compromisso com os objetivos organizacionais.

A liderança é entendida não apenas como uma posição formal de autoridade, mas como um processo relacional que influencia a forma como o trabalho é interpretado, articulado e executado no quotidiano.

No âmbito da presente investigação, esta dimensão procura compreender de que forma as práticas de liderança contribuem para o alinhamento das equipas, para a aplicação consistente dos processos organizacionais e para a produtividade da Direção de Projetos.

3.5.2. Dimensão 2 – Estrutura e Apropriação dos Processos Organizacionais

A segunda dimensão diz respeito à forma como os processos organizacionais são definidos, comunicados e aplicados pelas equipas técnicas. Mais do que a existência de procedimentos formais, procura-se compreender o grau em que estes são apropriados pelos colaboradores, internalizados como referência de trabalho e utilizados de forma coerente.

Consideram-se aspetos como clareza documental, uniformidade de práticas, mecanismos de transmissão do conhecimento e discrepâncias entre normas instituídas e práticas efetivamente adotadas.

No âmbito da presente investigação, esta dimensão procura compreender de que forma a estruturação, a comunicação e a aplicação dos processos organizacionais influenciam a coordenação das atividades, a consistência operacional e a produtividade da Direção de Projetos.

3.5.3. Dimensão 3 – Produtividade da Direção de Projetos

A terceira dimensão refere-se à capacidade da Direção de Projetos para produzir resultados consistentes, alinhados com os objetivos definidos, assegurando qualidade, previsibilidade e utilização eficaz dos recursos disponíveis.

A produtividade da Direção de Projetos é entendida como um fenómeno sistémico e multidimensional, resultante da interação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e dinâmica das equipas.

Neste contexto, a produtividade não é analisada apenas numa perspetiva de eficiência operacional, mas também enquanto resultado da capacidade da estrutura para coordenar atividades, promover alinhamento entre equipas, assegurar a aplicação consistente dos processos organizacionais e responder eficazmente às exigências dos projetos desenvolvidos.

As três dimensões centrais da investigação — liderança, processos organizacionais e produtividade da Direção de Projetos — constituem o núcleo interpretativo do estudo, sendo influenciadas por fatores transversais como a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas, que condicionam a forma como a liderança e os processos organizacionais se traduzem em resultados organizacionais.

Entre estes fatores, a comunicação organizacional assume particular relevância enquanto mecanismo de articulação entre equipas, circulação da informação e promoção do alinhamento organizacional, contribuindo para a consistência operacional e para a produtividade da Direção de Projetos.

3.6. Modelo Conceptual

O modelo conceptual que orienta a presente investigação parte do pressuposto de que a produtividade da Direção de Projetos não constitui um resultado isolado, mas o efeito de um sistema dinâmico resultante da interação entre práticas de liderança e processos organizacionais.

A liderança assume um papel central na definição de direção, clarificação de objetivos e alinhamento das equipas, influenciando a forma como os processos organizacionais são interpretados, comunicados e aplicados no contexto de trabalho.

Por sua vez, os processos organizacionais constituem o suporte estrutural da execução, permitindo organizar tarefas, reduzir a variabilidade e promover estabilidade na realização do trabalho.

A produtividade da Direção de Projetos emerge, neste contexto, como resultado da coerência entre liderança e processos organizacionais, refletindo a capacidade da estrutura para executar o trabalho de forma alinhada, previsível e consistente.

Importa salientar que esta relação é influenciada por fatores transversais como:

- Comunicação organizacional;
- Cultura organizacional;
- Dinâmica das equipas.

Neste sentido, o modelo conceptual assume uma lógica sistémica e relacional, na qual liderança e processos organizacionais não atuam de forma independente, mas em interação contínua, influenciando diretamente a articulação entre equipas, a consistência dos processos e a produtividade da Direção de Projetos.

Deste modo, o modelo proposto considera a liderança e os processos organizacionais como dimensões centrais da investigação, enquanto a produtividade da Direção de Projetos constitui a dimensão de resultado, sendo influenciada por fatores transversais que condicionam a forma como estas relações se concretizam no contexto organizacional analisado.

3.7. Representação Visual do Modelo Conceptual

A representação visual do modelo conceptual sintetiza as relações anteriormente descritas, evidenciando a interação dinâmica entre liderança, processos organizacionais e produtividade da Direção de Projetos no contexto organizacional em estudo.

O modelo conceptual adota como referência a lógica do ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act), originalmente associado às abordagens de melhoria contínua e gestão da qualidade, sendo adaptado à realidade funcional da Direção de Projetos (DP). Esta estrutura permite representar a produtividade da DP como um fenómeno dinâmico e evolutivo, resultante da

interação contínua entre práticas de liderança, estruturação dos processos organizacionais e execução das atividades pelas equipas.

Neste enquadramento:

- PLAN – corresponde à definição e clarificação de processos organizacionais, prioridades e objetivos organizacionais;
- DO – representa a execução das atividades pelas equipas;
- CHECK – refere-se à monitorização da produtividade da DP, da consistência dos processos organizacionais e do alinhamento entre equipas;
- ACT – corresponde ao ajustamento e melhoria contínua das práticas de liderança e dos processos organizacionais.

Deste modo, a produtividade da Direção de Projetos não constitui apenas um resultado final, mas também um mecanismo de retroalimentação que influencia continuamente a evolução do sistema organizacional, promovendo aprendizagem organizacional, adaptação e melhoria contínua.

Figura 1 – *Modelo conceptual da investigação: articulação entre liderança, processos organizacionais e produtividade da Direção de Projetos*

Neste modelo, a liderança e os processos organizacionais assumem o papel de dimensões centrais, enquanto a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das

equipas atuam como fatores transversais que influenciam a forma como estas dimensões se articulam e se traduzem em resultados organizacionais.

3.8. Fundamentação Científica do Modelo

A A construção do modelo conceptual segue as orientações de Quivy e Campenhoudt (2008), segundo as quais um modelo de investigação deve resultar da articulação entre a observação da realidade, a formulação da problemática e a construção de um quadro de análise coerente.

Neste enquadramento, o modelo conceptual desenvolvido procura estabelecer uma ligação entre os contributos teóricos identificados na revisão da literatura e os desafios organizacionais observados no contexto empírico da investigação.

Numa fase exploratória inicial do estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a elementos com funções de direção e coordenação, com o objetivo de aprofundar a compreensão da realidade organizacional, identificar fatores críticos associados à produtividade da Direção de Projetos e apoiar o refinamento da problemática de investigação.

As entrevistas exploratórias permitiram identificar dimensões relacionadas com as práticas de liderança, a aplicação dos processos organizacionais, a comunicação organizacional e a articulação entre equipas, contribuindo para a definição das categorias de análise e para a construção do modelo conceptual posteriormente operacionalizado na componente empírica da investigação.

No presente estudo, a observação da realidade decorre do contexto específico da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. (TD-EC), caracterizado por elevada complexidade técnica, interdependência entre equipas e necessidade de articulação contínua entre diferentes intervenientes.

A problemática emerge da necessidade de compreender de que forma a articulação entre liderança e processos organizacionais influencia a produtividade da Direção de Projetos, reconhecendo que esta não depende exclusivamente de fatores técnicos ou da existência formal de procedimentos, mas também da forma como estes são comunicados, interpretados e aplicados no contexto real de trabalho.

Neste sentido, o modelo conceptual assume uma função estruturante na investigação, permitindo organizar teoricamente as relações entre as diferentes dimensões analisadas e orientar a definição das categorias de análise utilizadas na componente empírica do estudo.

Assim, o modelo apresentado encontra-se simultaneamente ancorado na literatura e sustentado pela realidade organizacional observada, procurando assegurar coerência entre enquadramento teórico, problemática de investigação, construção metodológica e interpretação dos resultados.

Deste modo, o modelo conceptual constitui a base de suporte da investigação, permitindo compreender de forma integrada a influência da liderança e dos processos organizacionais na produtividade da Direção de Projetos, bem como o papel desempenhado por fatores transversais como a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas.

3.9. Considerações Finais do Capítulo

O presente capítulo definiu o enquadramento conceptual do estudo, clarificando a questão de investigação, o objetivo geral, os objetivos específicos e as dimensões de análise que orientam a componente empírica.

Adicionalmente, foi apresentado o modelo conceptual que sustenta a investigação, assumindo uma lógica dinâmica e integrada, na qual a produtividade da Direção de Projetos emerge como resultado da interação entre liderança e processos organizacionais.

O modelo conceptual permitiu igualmente evidenciar o papel dos fatores transversais — comunicação organizacional, cultura organizacional e dinâmica das equipas — enquanto elementos que influenciam a forma como a liderança e os processos organizacionais se articulam no contexto organizacional analisado.

Deste modo, o enquadramento conceptual desenvolvido assegura coerência entre a revisão da literatura, o modelo de análise adotado e a interpretação empírica do fenómeno em estudo.

Neste sentido, o capítulo seguinte apresentará a metodologia de investigação, os procedimentos de recolha de dados e as técnicas de análise utilizadas, descrevendo a forma como o estudo foi operacionalizado para compreender a influência da articulação entre liderança e processos organizacionais na produtividade da Direção de Projetos.

4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia adotada no estudo, explicitando as opções epistemológicas, o desenho da investigação e os procedimentos utilizados na recolha, tratamento e análise da informação.

Atendendo à natureza da problemática em análise e aos objetivos definidos, optou-se por uma abordagem de métodos mistos, com predominância qualitativa, combinando técnicas complementares de recolha de dados que permitam compreender, de forma aprofundada, a relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. (TD-EC).

Neste sentido, o capítulo descreve a natureza do estudo, a população e a amostra consideradas, os instrumentos de recolha de dados utilizados, os procedimentos adotados e as técnicas de análise aplicadas, assegurando coerência entre o enquadramento teórico apresentado, o modelo conceptual desenvolvido e a componente empírica da investigação.

Adicionalmente, são apresentados os procedimentos de validação e tratamento dos dados recolhidos, procurando assegurar rigor metodológico, consistência analítica e adequação das técnicas utilizadas aos objetivos da investigação.

4.1. Natureza e Tipo de Estudo

A presente investigação assume natureza aplicada, na medida em que procura responder a uma problemática concreta identificada num contexto organizacional real, visando simultaneamente produzir conhecimento académico e gerar contributos práticos para a melhoria da produtividade da Direção de Projetos.

Neste sentido, o estudo incide sobre a Direção de Projetos (DP) da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. (TD-EC), procurando compreender de que forma a articulação entre liderança e processos organizacionais influencia a produtividade da DP.

Quanto ao tipo de estudo, a investigação enquadra-se num estudo de caso organizacional, desenvolvido no âmbito de um projeto aplicado e centrado numa unidade específica de análise, permitindo uma observação aprofundada das dinâmicas internas, práticas de gestão e perceções dos diferentes intervenientes. Esta opção metodológica justifica-se pela necessidade de compreender fenómenos complexos em contexto real, preservando as características específicas da organização analisada.

Numa fase inicial da investigação, foram igualmente realizadas entrevistas exploratórias com elementos da estrutura de direção e coordenação, com o objetivo de aprofundar a compreensão da problemática organizacional, identificar dimensões críticas associadas à produtividade da DP e apoiar a construção das categorias de análise utilizadas no estudo. Estas entrevistas permitiram complementar a observação da realidade organizacional, contribuir para o refinamento do problema de investigação e apoiar o desenvolvimento posterior dos instrumentos quantitativos.

Em termos metodológicos, adotou-se uma abordagem de métodos mistos, com predominância qualitativa e complemento quantitativo. A componente qualitativa permitiu explorar perceções, interpretações e experiências dos participantes relativamente aos fatores que condicionam a produtividade da DP, através da realização de entrevistas semiestruturadas. A componente quantitativa assumiu natureza complementar, sendo operacionalizada mediante a aplicação de questionários com escala de Likert, com o objetivo de recolher perceções de um universo mais alargado de participantes e reforçar a robustez analítica do estudo.

Deste modo, a combinação de métodos qualitativos e quantitativos permitiu aprofundar a compreensão do fenómeno em análise, promovendo a triangulação entre diferentes fontes de evidência e reforçando a consistência interpretativa dos resultados obtidos.

4.2. Enquadramento Metodológico

A A estratégia metodológica adotada assenta na lógica do estudo de caso único, incidindo sobre a Direção de Projetos (DP) da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. (TD-EC) enquanto contexto organizacional específico.

Esta opção revela-se particularmente adequada quando se pretende analisar em profundidade fenómenos contemporâneos inseridos em contextos reais, sobretudo em situações nas quais as fronteiras entre o fenómeno estudado e o respetivo contexto não se encontram claramente delimitadas.

No presente estudo, a produtividade da Direção de Projetos não é entendida como uma variável isolada, mas como o resultado da interação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional, cultura organizacional e dinâmica das equipas.

Neste sentido, a análise exigiu uma abordagem interpretativa e sistémica, capaz de compreender simultaneamente as relações formais e informais presentes no funcionamento quotidiano da organização.

Numa fase inicial da investigação, a observação da realidade organizacional e a realização de entrevistas exploratórias permitiram aprofundar a compreensão da problemática em estudo, identificar fatores críticos associados à produtividade da DP e apoiar a definição das categorias de análise utilizadas na investigação.

A metodologia adotada procurou articular três níveis complementares de evidência:

- evidência qualitativa, obtida através de entrevistas semiestruturadas;
- evidência quantitativa, obtida através de questionários estruturados;
- evidência documental e conceptual, resultante da revisão da literatura.

Esta triangulação metodológica permitiu reforçar a validade interna do estudo e aumentar a robustez interpretativa das conclusões apresentadas.

Adicionalmente, o processo de investigação seguiu o percurso metodológico proposto por Quivy e Campenhoudt (2008), compreendendo a formulação da problemática, a construção do modelo de análise e a definição dos procedimentos de recolha, tratamento e interpretação dos dados.

Deste modo, a abordagem metodológica adotada procurou assegurar coerência entre o enquadramento teórico, o modelo conceptual e a realidade organizacional analisada, permitindo compreender de forma integrada os fatores que influenciam a produtividade da Direção de Projetos.

4.3. Contexto da Investigação

A presente investigação foi desenvolvida na Direção de Projetos (DP) da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. (TD-EC), unidade organizacional responsável pelo apoio técnico, coordenação multidisciplinar e desenvolvimento de soluções de engenharia aplicadas aos diversos projetos da empresa.

Esta estrutura integra diferentes valências técnicas, designadamente áreas de Engenharia, Building Information Modeling (BIM) e Sala de Desenho, funcionando em articulação com outras áreas operacionais e de suporte, nomeadamente Produção (PROD), Recursos Humanos (RH) e Sistemas de Gestão (SG).

Trata-se de um contexto organizacional caracterizado por elevada exigência técnica, necessidade de resposta em prazos exigentes, interdependência entre equipas e gestão

simultânea de múltiplos projetos, fatores que tornam particularmente relevante a articulação entre liderança, processos organizacionais e dinâmica das equipas.

Neste enquadramento, aspetos como a clareza dos processos organizacionais, a comunicação organizacional, o alinhamento entre equipas e a capacidade de adaptação às exigências operacionais assumem particular importância na produtividade da Direção de Projetos e na consistência da execução das atividades.

A escolha deste contexto organizacional justifica-se pela complexidade funcional da estrutura analisada e pela necessidade de compreender de que forma diferentes práticas de liderança e organização do trabalho influenciam a produtividade da Direção de Projetos em ambientes técnicos multidisciplinares.

Adicionalmente, a proximidade do investigador ao contexto organizacional permitiu um conhecimento aprofundado da realidade estudada, facilitando a compreensão das dinâmicas internas, dos desafios operacionais e das especificidades associadas ao funcionamento da Direção de Projetos, sem comprometer o rigor metodológico adotado ao longo da investigação.

4.4. População e Amostra

4.4.1. Participantes das Entrevistas

Na componente qualitativa foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas a participantes com funções de direção e coordenação, detentores de conhecimento direto sobre o funcionamento da Direção de Projetos (DP).

A seleção dos participantes seguiu uma lógica de amostragem intencional, privilegiando colaboradores com experiência relevante, visão transversal da estrutura organizacional e capacidade de reflexão crítica sobre a realidade analisada. Esta opção metodológica procurou assegurar diversidade funcional e acesso a diferentes perspetivas sobre os processos organizacionais, as práticas de liderança e as dinâmicas organizacionais existentes no contexto estudado.

Tabela 1 – *Caracterização dos participantes das entrevistas*

Direção de Projetos	
Participante	**Função**
E1	Direção da DP
E2	Coordenação BIM
E3	Coordenação de Engenharia
E4	Coordenação de Engenharia

As entrevistas assumiram um papel exploratório fundamental na investigação, permitindo aprofundar a compreensão da problemática organizacional e identificar perceções, constrangimentos e padrões relevantes para a análise do fenómeno em estudo.

Os contributos obtidos nesta fase permitiram apoiar o refinamento do problema de investigação, a construção das categorias de análise e o desenvolvimento posterior dos questionários aplicados na componente quantitativa do estudo.

Deste modo, a componente qualitativa assumiu não apenas uma função interpretativa, mas também estruturante na definição das dimensões analíticas consideradas ao longo da investigação.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com base num guião previamente definido, elaborado a partir da revisão da literatura, do modelo conceptual adotado e das dimensões de análise consideradas relevantes para o estudo. O guião de entrevista encontra-se disponível no Apêndice I.

As entrevistas foram integralmente transcritas para posterior análise de conteúdo, assegurando a preservação do discurso dos participantes e a rastreabilidade do processo analítico. As transcrições das entrevistas encontram-se disponíveis nos Apêndices II a V.

A realização das entrevistas permitiu ainda obter uma compreensão aprofundada das perceções dos participantes relativamente à liderança, aos processos organizacionais, à comunicação organizacional e aos fatores que influenciam a produtividade da Direção de Projetos, constituindo uma fonte essencial de informação para a interpretação dos resultados apresentados nos capítulos seguintes.

4.4.2. Participantes dos Questionários

Na componente quantitativa foram aplicados dois questionários distintos:

- questionário interno dirigido aos colaboradores da Direção de Projetos (DP);
- questionário externo dirigido a colaboradores pertencentes às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR), designadamente Produção (PROD), Recursos Humanos (RH) e Sistemas de Gestão (SG), que mantêm interação funcional relevante com a DP.

No total, foram obtidas 44 respostas válidas, distribuídas entre participantes internos da DP e elementos pertencentes às AOR.

Tabela 2 – *Distribuição dos participantes dos questionários por área organizacional*

Questionários	
Área	**N.º de Respostas**
Direção de Projetos (DP)	22
Produção (PROD)	15
Recursos Humanos (RH)	4
Sistemas de Gestão (SG)	3
TOTAL	**44**

A constituição de dois grupos de análise permitiu recolher perceções provenientes de diferentes níveis funcionais e contextos de interação organizacional, possibilitando uma visão mais abrangente sobre as práticas de liderança, o funcionamento dos processos organizacionais e os fatores associados à produtividade da Direção de Projetos.

Esta opção permitiu igualmente comparar as perceções dos colaboradores diretamente integrados na DP com as perceções de participantes pertencentes a áreas que interagem regularmente com esta estrutura, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas organizacionais analisadas.

A amostra apresenta natureza não probabilística por conveniência, considerada adequada ao contexto organizacional estudado e compatível com os objetivos exploratórios da investigação. Esta opção metodológica permitiu recolher contributos diretamente associados à realidade funcional da estrutura analisada, privilegiando participantes com contacto efetivo com os processos organizacionais, práticas de trabalho e mecanismos de coordenação objeto de estudo.

Apesar das limitações inerentes a este tipo de amostragem, considera-se que a diversidade funcional dos participantes e a sua proximidade à realidade organizacional analisada contribuíram para a obtenção de informação relevante e adequada aos objetivos da investigação.

Os instrumentos de recolha de dados utilizados na componente quantitativa encontram-se apresentados no Apêndice VI (Questionário aplicado à Direção de Projetos) e no Apêndice VII (Questionário aplicado às Áreas Organizacionais Relacionadas), permitindo a consulta integral das questões utilizadas na investigação.

4.4.3. Caracterização da Amostra – Questionário Interno (DP)

O questionário interno obteve 22 respostas válidas, abrangendo diferentes áreas funcionais, níveis hierárquicos e perfis de experiência existentes na Direção de Projetos (DP).

Foram igualmente analisadas variáveis de caracterização da amostra interna, nomeadamente:

- área de atuação;
- função desempenhada;
- experiência profissional;
- tempo de integração na DP;
- participação em múltiplos projetos.

Os resultados detalhados relativos à caracterização da amostra encontram-se apresentados graficamente no Apêndice VIII, permitindo complementar a descrição do perfil dos participantes.

Em termos gerais, a amostra caracteriza-se por integrar colaboradores com experiência técnica relevante, conhecimento direto dos processos organizacionais e envolvimento efetivo nas práticas de trabalho e dinâmicas operacionais da DP, fatores considerados particularmente relevantes para a análise das perceções associadas à liderança, aos processos organizacionais e à produtividade da Direção de Projetos.

A diversidade funcional dos participantes permitiu recolher perceções provenientes de diferentes áreas de atuação e níveis de responsabilidade, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas organizacionais e dos fatores que influenciam o funcionamento da DP.

4.4.4. Caracterização da Amostra – Questionário Externo (AOR)

O questionário externo obteve igualmente 22 respostas válidas, provenientes das Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR), designadamente Produção (PROD), Recursos Humanos (RH) e Sistemas de Gestão (SG), que mantêm interação funcional relevante com a Direção de Projetos (DP).

A participação da PROD assume especial importância por representar um dos principais utilizadores dos outputs técnicos desenvolvidos pela DP, permitindo recolher perceções diretamente relacionadas com a aplicação prática dos trabalhos produzidos por esta estrutura.

Foram igualmente analisadas variáveis de caracterização da amostra externa, nomeadamente:

- área de atuação;
- função desempenhada;
- experiência profissional;
- tempo de interação com a DP;
- participação em múltiplos projetos.

Os resultados detalhados relativos à caracterização da amostra encontram-se apresentados graficamente no Apêndice IX, permitindo complementar a descrição do perfil dos participantes.

Em termos gerais, a amostra caracteriza-se por integrar profissionais com experiência relevante, contacto consistente com a DP e conhecimento funcional das dinâmicas organizacionais associadas ao trabalho desenvolvido.

Importa destacar que a constituição de grupos com igual dimensão — 22 participantes da DP e 22 participantes das AOR — permitiu assegurar maior equilíbrio na comparação entre as perceções dos diferentes grupos relativamente às práticas de liderança, aos processos organizacionais e à produtividade da Direção de Projetos.

Entre as AOR, a área da Produção assumiu maior representatividade, correspondendo a 15 respostas válidas. Esta predominância justifica-se pela estreita articulação funcional entre a DP e a PROD, uma vez que os outputs técnicos desenvolvidos pela Direção de Projetos constituem um elemento fundamental para a execução das atividades desenvolvidas por esta área.

A existência de uma amostra interna e de uma amostra externa permitiu recolher perspetivas provenientes de diferentes níveis funcionais e contextos de interação

organizacional, possibilitando a comparação entre as perceções dos colaboradores da DP e das AOR. Esta opção metodológica contribuiu para reforçar a robustez interpretativa da investigação, ampliar a compreensão do fenómeno analisado e aprofundar a análise da forma como a articulação entre liderança e processos organizacionais influencia a produtividade da Direção de Projetos.

4.5. Instrumento de Recolha de Dados

A recolha de dados da presente investigação foi realizada através de dois instrumentos principais: entrevistas semiestruturadas e questionários estruturados.

Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas permitiram recolher perceções aprofundadas relativamente às dinâmicas organizacionais associadas à liderança, aos processos organizacionais, à comunicação organizacional, à articulação entre equipas, à produtividade da Direção de Projetos e às oportunidades de melhoria identificadas pelos participantes.

Numa fase inicial da investigação, este instrumento assumiu igualmente uma função exploratória, permitindo aprofundar a compreensão da problemática organizacional, identificar fatores críticos associados ao funcionamento da Direção de Projetos e apoiar a definição das categorias de análise consideradas no estudo.

As entrevistas revelaram-se particularmente adequadas à componente qualitativa da investigação, permitindo explorar interpretações, experiências e perceções dos entrevistados de forma flexível e contextualizada, mantendo simultaneamente coerência com as dimensões de análise definidas no estudo.

O guião utilizado na condução das entrevistas encontra-se apresentado no Apêndice I. As entrevistas foram integralmente transcritas para posterior análise de conteúdo, encontrando-se as respetivas transcrições disponíveis nos Apêndices II a V.

Questionários Estruturados

A componente quantitativa foi operacionalizada através da aplicação de questionários estruturados, desenvolvidos na plataforma Google Forms e organizados segundo uma escala de Likert de cinco pontos, permitindo medir o grau de concordância dos participantes relativamente às afirmações apresentadas:

1 – Discordo totalmente;

2 – Discordo;

3 – Nem concordo nem discordo;

4 – Concordo;

5 – Concordo totalmente.

Os questionários foram organizados em torno de quatro dimensões principais:

- liderança;
- processos organizacionais;
- comunicação organizacional;
- produtividade da Direção de Projetos.

As dimensões e afirmações incluídas nos questionários foram desenvolvidas com base na revisão da literatura e nos contributos obtidos durante a fase exploratória das entrevistas, procurando assegurar coerência entre a problemática identificada, o modelo conceptual e os instrumentos de recolha de dados utilizados na investigação.

Os questionários aplicados aos participantes internos e externos encontram-se disponíveis nos Apêndices VI e VII.

A utilização deste instrumento permitiu obter dados comparáveis e suscetíveis de tratamento estatístico descritivo, possibilitando igualmente a análise e comparação entre diferentes grupos de respondentes.

A combinação entre entrevistas semiestruturadas e questionários estruturados permitiu recolher informação complementar sobre o fenómeno em estudo, contribuindo para a triangulação dos dados e para o reforço da robustez metodológica da investigação.

4.6. Procedimento de Recolha de Dados

A recolha de dados foi desenvolvida em duas fases complementares, articulando a componente qualitativa e a componente quantitativa da investigação.

Numa primeira fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos participantes selecionados, com o objetivo de explorar perceções aprofundadas sobre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional, articulação entre equipas e fatores associados à produtividade da Direção de Projetos. Esta etapa assumiu caráter exploratório, permitindo aprofundar a compreensão da problemática organizacional, identificar categorias e temas

relevantes para a investigação e apoiar o desenvolvimento posterior dos instrumentos quantitativos.

As entrevistas foram conduzidas com base num guião previamente definido, apresentado no Apêndice I, e realizadas junto de participantes com funções de direção e coordenação na DP. Mediante consentimento informado dos participantes, as entrevistas foram registadas e posteriormente transcritas na íntegra para análise de conteúdo. As respetivas transcrições encontram-se disponíveis nos Apêndices II a V.

Numa segunda fase, procedeu-se à aplicação online dos questionários estruturados aos dois grupos de respondentes definidos no estudo, designadamente colaboradores da DP e participantes pertencentes às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR). Os questionários utilizados encontram-se apresentados nos Apêndices VI e VII.

A aplicação dos questionários em formato digital permitiu facilitar a participação dos respondentes, assegurar uniformidade na recolha das respostas e possibilitar o posterior tratamento estatístico dos dados obtidos.

Durante todo o processo de recolha de dados foram assegurados os princípios de participação voluntária, anonimato, confidencialidade e consentimento informado, procurando garantir a proteção dos participantes e promover respostas livres e genuínas relativamente às temáticas analisadas.

A sequência adotada — entrevistas exploratórias seguidas da aplicação dos questionários — permitiu articular a profundidade interpretativa da componente qualitativa com a abrangência da componente quantitativa, reforçando a coerência metodológica e a robustez da investigação.

4.7. Técnicas de Tratamento e Análise de Dados

4.7.1. Análise Qualitativa

Os dados qualitativos foram tratados através da análise de conteúdo, segundo os princípios metodológicos propostos por Bardin (2016).

O processo analítico compreendeu diferentes etapas complementares, nomeadamente:

- leitura flutuante das entrevistas;
- codificação temática dos conteúdos;
- definição de categorias e subcategorias;

- interpretação dos discursos recolhidos;
- identificação de padrões e relações entre dimensões analisadas.

A análise qualitativa das entrevistas foi desenvolvida com base nas dimensões centrais da investigação e nos contributos obtidos durante a fase exploratória do estudo, permitindo estruturar um sistema de categorias associado às práticas de liderança, aos processos organizacionais, à comunicação organizacional, à produtividade da Direção de Projetos e à dinâmica das equipas.

O sistema de categorias e subcategorias permitiu organizar, codificar e interpretar as afirmações recolhidas nas entrevistas semiestruturadas, facilitando a identificação de padrões de discurso, constrangimentos organizacionais e relações relevantes para o fenómeno em estudo.

Tabela 3 – *Sistema de categorias e subcategorias da análise de conteúdo das entrevistas*

CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS	
Categorias	**Subcategoria**
Liderança	Definição de objetivos; Alinhamento; Feedback; Capacitação; Estilo de liderança; Tomada de decisão
Processos Organizacionais	Planeamento; Padronização; Coordenação; Monitorização; Fragmentação; Melhoria contínua
Comunicação Organizacional	Comunicação interna; Comunicação vertical; Transparência; Fluxo de informação
Produtividade Organizacional	Eficiência; Qualidade; Motivação; Desempenho coletivo
Cultura Organizacional	Resistência à mudança; Zona de conforto; Individualismo
Equipas	Trabalho em equipa; Colaboração; Integração interequipas
Estrutura e Coordenação Organizacional	Hierarquia; Barreiras organizacionais; Recursos
Contexto Externo	Mercado; Condicionantes externas

Posteriormente, procedeu-se à quantificação simples da frequência das categorias identificadas, permitindo observar o peso relativo dos temas mais referidos pelos entrevistados e reforçar a componente descritiva da análise qualitativa.

Complementarmente, foi desenvolvido um índice de gravidade interpretativa com o objetivo de ponderar a intensidade e a relevância analítica das afirmações recolhidas. Este índice procurou distinguir referências com impacto reduzido, moderado ou elevado,

considerando fatores como a recorrência temática, a intensidade discursiva e a relevância percebida no contexto organizacional analisado.

A utilização deste procedimento permitiu complementar a análise qualitativa descritiva, introduzindo uma dimensão interpretativa adicional na avaliação dos temas identificados ao longo das entrevistas e contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos fatores associados à produtividade da Direção de Projetos.

4.7.2. Análise Quantitativa

Os dados quantitativos foram tratados com recurso ao software Jamovi, utilizando técnicas de estatística descritiva e inferencial adequadas aos objetivos exploratórios da investigação.

As principais operações analíticas realizadas incluíram:

- frequências absolutas e relativas;
- medidas de tendência central e dispersão, nomeadamente médias e desvios-padrão;
- análise da consistência interna das dimensões, através do coeficiente alfa de Cronbach;
- comparação entre grupos de respondentes;
- análise de correlação entre variáveis, com recurso aos coeficientes de Pearson e Spearman;
- representação gráfica dos resultados.

A análise quantitativa permitiu identificar tendências gerais de resposta, níveis de concordância relativamente às dimensões analisadas e diferenças de perceção entre os grupos participantes no estudo.

As análises de correlação contribuíram para explorar as relações entre as diferentes dimensões da investigação, permitindo aprofundar a compreensão da forma como as práticas de liderança, os processos organizacionais, a comunicação organizacional e a produtividade da Direção de Projetos se articulam no contexto estudado.

O coeficiente de correlação de Pearson foi utilizado como principal medida de associação entre variáveis, permitindo identificar a intensidade e o sentido das relações existentes entre as dimensões analisadas. Complementarmente, foi realizada uma análise através do coeficiente de

Spearman, apresentada em apêndice, com o objetivo de reforçar a robustez dos resultados obtidos.

Adicionalmente, os resultados quantitativos assumiram um papel complementar à análise qualitativa, contribuindo para reforçar a interpretação dos fenómenos organizacionais identificados nas entrevistas e ampliar a robustez analítica da investigação.

Os resultados detalhados das análises estatísticas encontram-se apresentados no Capítulo 5 e nos respetivos apêndices.

4.7.3. Triangulação de Dados

Os resultados qualitativos e quantitativos foram posteriormente comparados entre si e confrontados com os contributos identificados na revisão da literatura, procurando identificar convergências, divergências e padrões explicativos associados ao fenómeno em análise.

A triangulação de dados permitiu articular diferentes fontes de evidência — entrevistas semiestruturadas, questionários estruturados e revisão da literatura — reforçando a consistência interpretativa da investigação e contribuindo para uma compreensão mais abrangente das relações entre liderança, processos organizacionais e produtividade da Direção de Projetos.

Esta abordagem possibilitou complementar a profundidade interpretativa obtida nas entrevistas com a componente descritiva e comparativa dos questionários, promovendo maior robustez analítica na interpretação dos resultados.

A integração das diferentes fontes de evidência permitiu validar tendências identificadas nos dados recolhidos, reforçar a credibilidade das conclusões e aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam a produtividade da Direção de Projetos no contexto da DP da TD-EC.

Deste modo, a triangulação metodológica constituiu um elemento fundamental para a consolidação dos resultados da investigação, permitindo integrar diferentes perspetivas e níveis de análise numa interpretação coerente e sustentada do fenómeno estudado.

4.7.4. Estrutura Analítica dos Questionários

A análise quantitativa foi estruturada com base no modelo conceptual desenvolvido e nas dimensões identificadas na revisão da literatura e na fase exploratória da investigação.

Os questionários foram organizados em torno de quatro dimensões centrais:

- liderança:
- processos organizacionais;

- comunicação organizacional;
- produtividade da Direção de Projetos.

Numa primeira etapa, procedeu-se à caracterização das amostras, permitindo identificar o perfil funcional e profissional dos participantes envolvidos no estudo.

Posteriormente, os resultados foram analisados por dimensão temática, procurando identificar tendências gerais de resposta, níveis de concordância e perceções associadas às diferentes variáveis analisadas.

Numa fase complementar, procedeu-se à comparação entre os dois grupos de participantes considerados na investigação:

- colaboradores internos da DP;
- participantes pertencentes às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR).

Esta comparação permitiu identificar diferenças e convergências de perceção entre os contextos analisados, reforçando a capacidade interpretativa da investigação relativamente às dinâmicas organizacionais em estudo.

Adicionalmente, foram realizadas análises de consistência interna das dimensões, através do coeficiente alfa de Cronbach, e análises de correlação entre variáveis, com recurso aos coeficientes de Pearson e Spearman, com o objetivo de aprofundar a compreensão das relações entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade da Direção de Projetos.

Esta estrutura analítica permitiu assegurar coerência entre o modelo conceptual da investigação, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise adotados, contribuindo para uma interpretação integrada dos resultados obtidos.

4.8. Tratamento Estatístico e Validação dos Instrumentos

A análise quantitativa dos dados recolhidos através dos questionários foi realizada com recurso ao software Jamovi (versão 2.6), permitindo a aplicação de técnicas de estatística descritiva, correlacional e de análise de fiabilidade adequadas aos objetivos da investigação.

Numa primeira fase, procedeu-se ao cálculo de frequências absolutas e relativas, médias e desvios-padrão das diferentes dimensões analisadas, permitindo identificar tendências gerais de resposta e níveis de concordância relativamente aos temas abordados nos questionários.

Posteriormente, foi realizada uma análise de correlação de Pearson, com o objetivo de identificar relações entre as diferentes dimensões organizacionais estudadas e compreender de que forma estas se articulam no contexto da DP e das AOR.

Complementarmente, foi efetuada uma análise de correlação de Spearman, apresentada em apêndice, com o objetivo de reforçar a robustez dos resultados obtidos.

A análise correlacional permitiu complementar a interpretação dos resultados qualitativos obtidos nas entrevistas semiestruturadas, reforçando a triangulação metodológica da investigação e promovendo maior integração entre as diferentes fontes de evidência utilizadas no estudo.

Adicionalmente, com o objetivo de avaliar a consistência interna dos instrumentos de recolha de dados, foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach para os questionários aplicados à DP e às AOR.

Tabela 4 – *Análise de fiabilidade*

Instrumento	α de Cronbach
Questionário – Direção de Projetos (DP)	0.863
Questionário – Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR)	0.866

Os resultados obtidos evidenciaram níveis elevados de consistência interna, verificando-se valores de $\alpha = 0{,}863$ para o questionário interno da DP e $\alpha = 0{,}866$ para o questionário aplicado às AOR. De acordo com os critérios habitualmente utilizados na literatura, valores de alfa superiores a 0,80 indicam boa fiabilidade e adequada consistência interna dos instrumentos utilizados.

Deste modo, considera-se que os procedimentos estatísticos adotados contribuíram para reforçar a consistência metodológica, a fiabilidade dos instrumentos de recolha de dados e a robustez interpretativa da investigação.

Os resultados detalhados da análise de fiabilidade encontram-se apresentados nos Apêndices X e XI.

4.9. Modelo Conceptual da Investigação

Com base na revisão da literatura, na problemática identificada e nos objetivos definidos, foi adotado um modelo conceptual orientado para compreender a forma como a articulação entre liderança e processos organizacionais influencia a produtividade da Direção de Projetos (DP), considerando igualmente a influência da comunicação organizacional, da cultura organizacional e da dinâmica das equipas.

O modelo conceptual constituiu o referencial orientador da investigação, permitindo estabelecer uma ligação coerente entre o enquadramento teórico, a questão de investigação, os objetivos definidos, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise adotados.

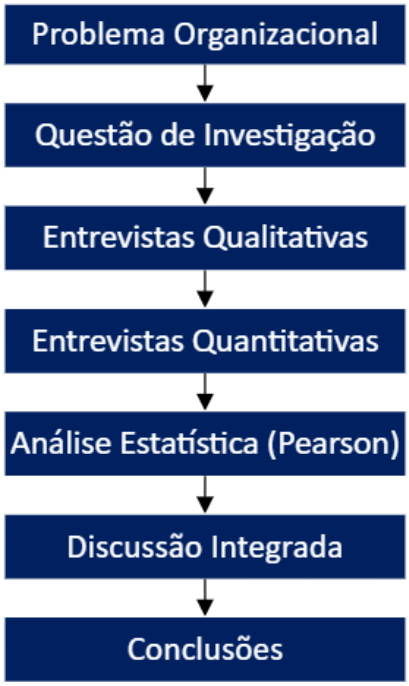
Neste sentido, a investigação partiu da observação da realidade organizacional e da realização de entrevistas exploratórias, que permitiram identificar desafios associados à articulação entre equipas, à comunicação organizacional, à aplicação dos processos organizacionais e ao alinhamento operacional na DP.

Os contributos obtidos durante a fase exploratória apoiaram a definição das categorias de análise e o desenvolvimento posterior dos instrumentos quantitativos utilizados na investigação.

Para responder à questão de investigação, foi adotada uma abordagem metodológica mista, combinando entrevistas semiestruturadas dirigidas a elementos com funções de direção e coordenação e questionários quantitativos aplicados a colaboradores da DP e a participantes pertencentes às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR).

A integração entre os resultados qualitativos e quantitativos foi posteriormente reforçada através da triangulação dos dados e das análises correlacionais realizadas, permitindo identificar relações, convergências e divergências entre as diferentes perceções recolhidas ao longo do estudo.

Figura 2 – *Operacionalização da aplicação do ciclo PDCA, associado ao modelo conceptual da investigação*



A Figura 2 apresenta a operacionalização do modelo conceptual através da aplicação do ciclo PDCA, evidenciando a forma como as diferentes etapas da investigação foram estruturadas e articuladas ao longo do estudo. Esta representação demonstra a sequência metodológica adotada, desde a identificação da problemática e definição dos objetivos até à recolha, análise e interpretação dos dados, assegurando a coerência entre o enquadramento teórico, a metodologia e a validação dos resultados.

Deste modo, a operacionalização apresentada constituiu o principal referencial para a condução da investigação, permitindo integrar de forma sistemática as diferentes fases do estudo e compreender os fatores que influenciam a produtividade da Direção de Projetos.

4.10. Considerações Éticas

Ao longo da presente investigação foram respeitados os princípios éticos aplicáveis à investigação científica, procurando assegurar a proteção, privacidade e integridade dos participantes envolvidos no estudo.

A participação nas entrevistas semiestruturadas e nos questionários ocorreu de forma voluntária, sendo garantidos os princípios de anonimato, confidencialidade e utilização exclusiva dos dados para fins académicos e científicos.

Os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da investigação, a natureza académica do estudo e a forma de tratamento dos dados recolhidos, tendo sido assegurado o seu consentimento informado para participação na investigação.

Adicionalmente, procurou-se assegurar que a análise e interpretação dos resultados fossem realizadas de forma rigorosa, imparcial e transparente, respeitando a integridade das perceções recolhidas e evitando qualquer distorção ou enviesamento na apresentação dos resultados.

Os dados recolhidos foram tratados de forma agregada, não sendo possível a identificação individual dos participantes, contribuindo para a salvaguarda da sua privacidade e para o cumprimento dos princípios éticos associados à investigação em contexto organizacional.

4.11. Síntese do Capítulo

O presente capítulo apresentou a metodologia adotada na investigação, justificando a opção por uma abordagem de métodos mistos aplicada a um estudo de caso organizacional centrado na Direção de Projetos (DP) da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. (TD-EC).

Foram descritos o contexto empírico da investigação, a população e amostra consideradas, os instrumentos de recolha de dados utilizados, os procedimentos adotados e as técnicas de análise qualitativa e quantitativa aplicadas ao estudo.

Adicionalmente, foram apresentados os procedimentos de tratamento estatístico, validação dos instrumentos e triangulação de dados, procurando assegurar coerência entre o enquadramento teórico, o modelo conceptual, a estratégia metodológica e a análise empírica dos resultados.

Deste modo, considera-se assegurada a coerência entre a problemática de investigação, a questão de investigação, os objetivos definidos e os procedimentos metodológicos adotados ao longo do estudo.

No capítulo seguinte serão apresentados, analisados e discutidos os resultados empíricos obtidos através das entrevistas semiestruturadas e dos questionários aplicados, procurando

interpretar de forma integrada as diferentes dimensões analisadas na investigação e responder à questão de investigação formulada.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar, analisar e discutir os resultados empíricos obtidos no âmbito da investigação desenvolvida na Direção de Projetos (DP) da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. (TD-EC).

A análise integra duas componentes complementares: por um lado, a componente qualitativa, resultante das entrevistas semiestruturadas realizadas a elementos com funções de direção e coordenação; por outro, a componente quantitativa, obtida através dos questionários aplicados a colaboradores internos da DP e a participantes pertencentes às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR).

A articulação entre ambas as componentes permitiu aprofundar a compreensão das dinâmicas organizacionais associadas às práticas de liderança, aos processos organizacionais, à comunicação organizacional e à produtividade da Direção de Projetos, possibilitando a identificação de padrões, convergências e diferenças de perceção entre os diferentes grupos analisados.

Neste sentido, os resultados serão apresentados e discutidos de forma integrada, procurando relacionar os dados empíricos obtidos com os contributos teóricos identificados na revisão da literatura, com o modelo conceptual desenvolvido e com os objetivos definidos para a investigação.

A estrutura do capítulo encontra-se organizada em torno das diferentes componentes da investigação, iniciando-se pela análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas, seguida da análise quantitativa dos questionários aplicados à DP e às AOR, culminando com a integração e discussão dos resultados obtidos.

5.1. Resultados Qualitativos – Entrevistas

A análise qualitativa das entrevistas permitiu identificar diferentes categorias associadas às dinâmicas organizacionais da Direção de Projetos (DP), evidenciando padrões relacionados com liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional, produtividade da Direção de Projetos, cultura organizacional, equipas, estrutura organizacional e contexto.

As entrevistas realizadas numa fase exploratória inicial da investigação assumiram um papel relevante na identificação das principais dimensões organizacionais associadas à

problemática em estudo, contribuindo para o refinamento das categorias de análise posteriormente aprofundadas na componente quantitativa.

Tabela 5 – *Frequência e índice de gravidade das categorias identificadas na análise de conteúdo*

FREQUÊNCIA E ÍNDICE DE GRAVIDADE DAS CATEGORIAS IDENTIFICADAS NA ANÁLISE DE CONTEÚDO							
Categoria	**Nº de Referências**	**Percentagem do Total (%)**	**Gravidade 1**	**Gravidade 2**	**Gravidade 3**	**Índice de Gravidade**	**Peso Médio**
Processos Organizacionais	24	30.77%	1	9	14	61	2.54
Liderança Organizacional	22	28.21%	1	11	10	53	2.41
Comunicação Organizacional	9	11.54%	0	3	6	24	2.67
Produtividade da DP	7	8.97%	0	2	5	19	2.71
Cultura Organizacional	6	7.69%	0	4	2	14	2.33
Equipas	6	7.69%	0	2	4	16	2.67
Estrutura Organizacional	3	3.85%	0	1	2	8	2.67
Contexto	1	1.28%	1	0	0	1	1.00
TOTAL	**78**	**100.00%**	**3**	**32**	**43**	-	-

A análise dos resultados evidencia uma predominância das categorias associadas aos processos organizacionais (30,77%) e à liderança organizacional (28,21%), sugerindo que os entrevistados percecionam estas dimensões como os principais fatores associados ao funcionamento operacional da DP.

Para além da frequência de referências, o índice de gravidade evidencia igualmente a relevância destas categorias. Os processos organizacionais apresentam o valor mais elevado do índice de gravidade (61), seguidos da liderança organizacional (53), reforçando a sua centralidade na interpretação dos desafios e oportunidades identificados pelos entrevistados.

As referências relacionadas com os processos organizacionais evidenciam preocupações associadas à ausência de uniformização de procedimentos, variabilidade na execução das atividades e dificuldades de articulação entre equipas, aspetos frequentemente associados ao aumento do retrabalho e à redução da eficiência operacional.

Paralelamente, as categorias relacionadas com a liderança evidenciam preocupações associadas à definição de prioridades, acompanhamento das equipas, alinhamento organizacional e tomada de decisão, aspetos considerados determinantes para a coordenação das atividades e para a produtividade da Direção de Projetos.

Embora menos frequentes, as categorias relacionadas com a comunicação organizacional, equipas e estrutura organizacional apresentam valores elevados de peso médio (2,67), sugerindo que, apesar de serem mencionadas com menor frequência, as referências associadas a estas dimensões tendem a apresentar maior intensidade e relevância no discurso dos entrevistados.

Destaca-se ainda que a categoria associada à produtividade apresenta o peso médio mais elevado (2,71), evidenciando que, embora menos frequente em termos absolutos, as referências associadas a esta dimensão tendem a refletir preocupações particularmente relevantes para o desempenho da DP.

Os resultados qualitativos obtidos apresentam consistência com os contributos teóricos identificados na revisão da literatura, particularmente no que respeita à importância da articulação entre liderança e processos organizacionais enquanto fatores determinantes da produtividade da Direção de Projetos.

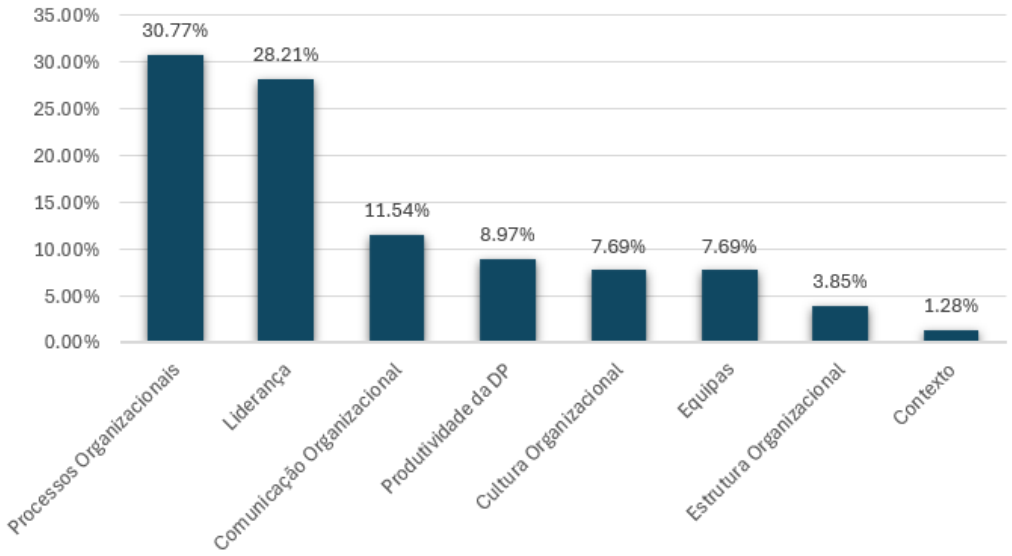
Adicionalmente, os resultados reforçam a pertinência da questão de investigação, na medida em que as duas categorias mais expressivas identificadas nas entrevistas correspondem precisamente às dimensões centrais do modelo conceptual desenvolvido no presente estudo.

As análises individuais das entrevistas encontram-se apresentadas nos Apêndices XII a XV. A base utilizada para a construção e classificação do índice de gravidade encontra-se apresentada no Apêndice XVI.

5.1.1. Distribuição das Categorias Analisadas

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu identificar diferentes categorias associadas às dinâmicas organizacionais da Direção de Projetos (DP), evidenciando a predominância de fatores relacionados com os processos organizacionais e a liderança.

Gráfico *1* – *Distribuição percentual das categorias analisadas nas entrevistas*



Os resultados evidenciam que as categorias «Processos Organizacionais» (30,77%) e «Liderança Organizacional» (28,21%) concentram a maior parte das referências identificadas nas entrevistas realizadas, sugerindo que estas dimensões assumem um papel central na perceção dos participantes relativamente ao funcionamento da DP.

A predominância destas categorias reforça a ideia de que os principais aspetos identificados pelos entrevistados estão associados à forma como os processos organizacionais são definidos, comunicados e aplicados, bem como ao papel da liderança no alinhamento das equipas, na definição de prioridades, na coordenação das atividades e no acompanhamento do desempenho.

As categorias «Comunicação Organizacional» (11,54%) e «Produtividade da Direção de Projetos» (8,97%) apresentam igualmente relevância significativa, evidenciando a importância da circulação da informação, da partilha de conhecimento e da consistência das práticas de trabalho no desempenho da estrutura analisada.

Embora apresentem menor frequência relativa, as categorias relacionadas com equipas, cultura organizacional e estrutura organizacional revelam igualmente relevância interpretativa. Esta conclusão é reforçada pelos respetivos valores de peso médio, que evidenciam a intensidade das referências associadas a estas dimensões e a sua influência no funcionamento organizacional.

De forma global, os resultados qualitativos sugerem que a produtividade da Direção de Projetos é percecionada pelos entrevistados como um fenómeno influenciado pela articulação entre liderança e processos organizacionais, sendo igualmente condicionada por fatores transversais como a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas.

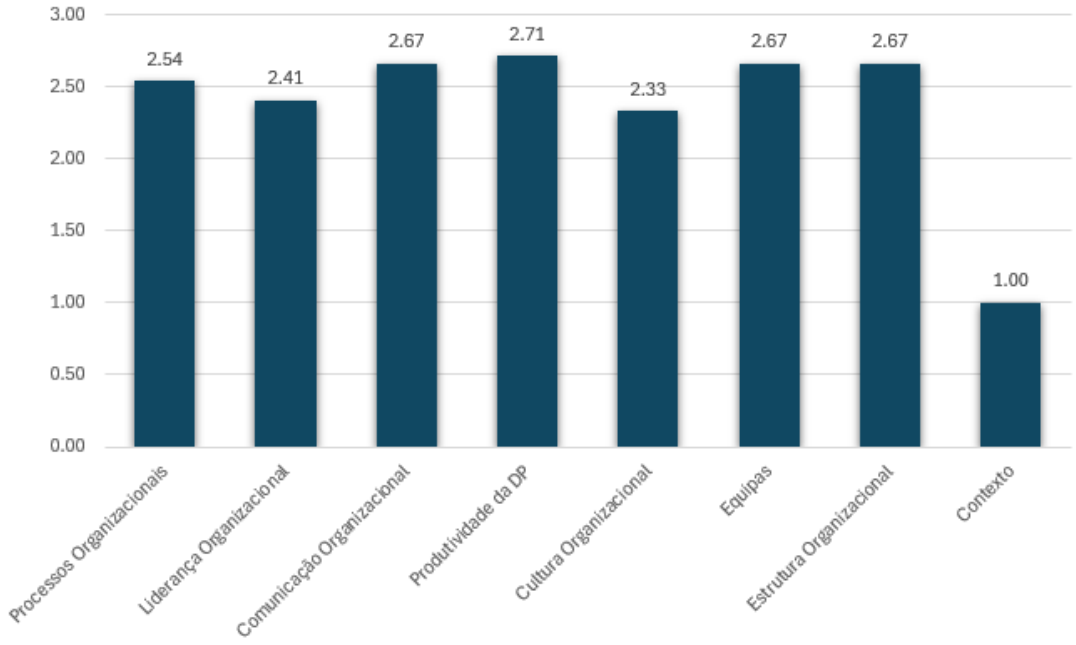
Os resultados obtidos apresentam consistência com os contributos teóricos identificados na revisão da literatura e reforçam a pertinência da questão de investigação, na medida em que as categorias mais representativas correspondem às dimensões centrais do modelo conceptual adotado no estudo.

A análise detalhada das entrevistas, incluindo os excertos codificados, categorias, subcategorias e respetiva interpretação, encontra-se apresentada nos Apêndices XII a XV. A metodologia de construção do índice de gravidade utilizado na análise qualitativa encontra-se apresentada no Apêndice XVI.

5.1.2. Peso Médio das Categorias

A análise do peso médio das categorias permite complementar a interpretação da frequência das referências identificadas nas entrevistas, evidenciando a intensidade e relevância média atribuída pelos participantes aos diferentes temas abordados.

Gráfico 2 – *Peso médio das categorias identificadas na análise de conteúdo*



Enquanto a análise da frequência permitiu identificar os temas mais referidos pelos entrevistados, a análise do peso médio permite compreender quais dessas categorias foram associadas a referências de maior gravidade e relevância organizacional.

Os resultados evidenciam valores médios mais elevados nas categorias «Produtividade da Direção de Projetos» (2,71), «Comunicação Organizacional» (2,67), «Equipas» (2,67) e «Estrutura Organizacional» (2,67). Estes resultados sugerem que, apesar de algumas destas categorias apresentarem menor frequência relativa, tendem a estar associadas a referências classificadas com níveis de gravidade mais elevados.

Particularmente, a categoria «Produtividade da Direção de Projetos» apresenta o valor médio mais elevado, evidenciando a importância atribuída pelos participantes a aspetos relacionados com a eficiência operacional, a qualidade dos resultados, a consistência da execução e a capacidade de resposta da DP.

As categorias «Comunicação Organizacional», «Equipas» e «Estrutura Organizacional» apresentam igualmente valores médios elevados, sugerindo que os entrevistados reconhecem a

relevância destas dimensões para o funcionamento da DP, para a articulação entre equipas e para a eficácia dos mecanismos de coordenação organizacional.

Por sua vez, as categorias «Processos Organizacionais» (2,54) e «Liderança Organizacional» (2,41) apresentam valores médios ligeiramente inferiores, apesar de concentrarem a maior frequência de referências. Este resultado sugere que estas dimensões constituem temas recorrentes e transversais ao discurso dos entrevistados, surgindo de forma consistente ao longo das diferentes entrevistas e assumindo um papel estruturante na interpretação da problemática em estudo.

Embora os processos organizacionais e a liderança constituam os temas mais frequentemente referidos pelos entrevistados, as categorias relacionadas com produtividade, comunicação organizacional, equipas e estrutura organizacional apresentam os níveis médios de gravidade mais elevados, evidenciando a relevância destas dimensões na compreensão dos fatores que influenciam o desempenho da DP.

A categoria «Contexto» apresenta o valor médio mais reduzido (1,00), indicando uma menor relevância relativa no conjunto das preocupações expressas pelos participantes, quando comparada com as restantes categorias identificadas.

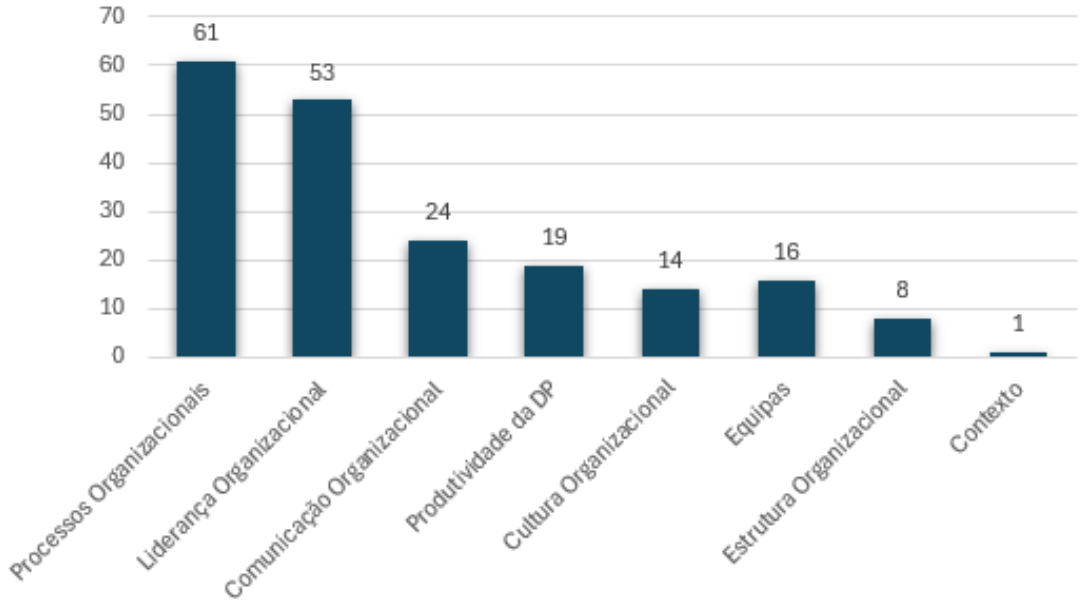
De forma global, os resultados reforçam a ideia de que a produtividade da Direção de Projetos é influenciada por múltiplas dimensões organizacionais. Embora os processos organizacionais e a liderança assumam maior destaque em termos de frequência, as categorias associadas à comunicação organizacional, às equipas e à estrutura organizacional apresentam níveis elevados de intensidade, evidenciando a importância destas dimensões na compreensão do fenómeno estudado.

Estes resultados apresentam consistência com os contributos teóricos identificados na revisão da literatura e reforçam a natureza multidimensional da produtividade da Direção de Projetos, evidenciando que o seu desempenho depende não apenas da eficácia dos processos organizacionais e das práticas de liderança, mas também da qualidade da comunicação, da articulação entre equipas e da estrutura organizacional que suporta a execução das atividades.

5.1.3. Índice de Gravidade das Categorias

O índice de gravidade permitiu complementar a análise qualitativa, possibilitando avaliar não apenas a frequência das categorias identificadas nas entrevistas, mas também a intensidade e relevância interpretativa associadas aos diferentes temas abordados pelos participantes.

Gráfico 3 – *Índice de gravidade das categorias identificadas nas entrevistas*



Enquanto a análise da frequência permitiu identificar os temas mais referidos e o peso médio evidenciou a intensidade relativa das referências, o índice de gravidade procurou integrar simultaneamente estes dois critérios, permitindo identificar as categorias que assumem maior relevância na interpretação da problemática organizacional estudada.

Os resultados evidenciam valores de gravidade significativamente superiores nas categorias «Processos Organizacionais» (61) e «Liderança Organizacional» (53), sugerindo que estas dimensões concentram as principais preocupações identificadas pelos entrevistados relativamente ao funcionamento da DP.

A elevada gravidade atribuída aos processos organizacionais encontra-se associada a referências relacionadas com a ausência de uniformização de procedimentos, dificuldades de coordenação, variabilidade na execução das atividades e necessidade de melhoria contínua. Estas questões surgem frequentemente associadas a situações de retrabalho, perda de eficiência e inconsistência na aplicação dos métodos de trabalho.

Paralelamente, a categoria «Liderança Organizacional» apresenta igualmente um elevado índice de gravidade, refletindo preocupações relacionadas com a definição de objetivos, alinhamento estratégico, acompanhamento das equipas, tomada de decisão e desenvolvimento de competências de liderança. Os entrevistados evidenciam a importância destas práticas na coordenação das atividades e na promoção de maior consistência organizacional.

As categorias «Comunicação Organizacional» (24), «Produtividade da Direção de Projetos» (19) e «Equipas» (16) apresentam níveis intermédios de gravidade, evidenciando a relevância da circulação da informação, da colaboração entre equipas e da qualidade da execução para o desempenho da DP. Embora menos referidas do que os processos organizacionais e a liderança, estas dimensões surgem frequentemente associadas aos impactos decorrentes das fragilidades identificadas nas categorias principais.

Por sua vez, as categorias «Cultura Organizacional» (14), «Estrutura Organizacional» (8) e «Contexto» (1) apresentam índices de gravidade inferiores. Ainda assim, estas dimensões contribuem para a compreensão do contexto organizacional analisado, funcionando como fatores complementares que influenciam a forma como os processos organizacionais e as práticas de liderança se concretizam no quotidiano.

A classificação do índice de gravidade foi sustentada pela análise das afirmações recolhidas nas entrevistas, considerando a intensidade discursiva, a recorrência temática e a relevância interpretativa atribuída pelos participantes aos diferentes temas identificados. As tabelas detalhadas de suporte à análise encontram-se apresentadas nos Apêndices XII a XV, sendo a metodologia de cálculo do índice de gravidade apresentada no Apêndice XVI.

De forma global, os resultados reforçam a perceção de que os principais desafios identificados pelos entrevistados se concentram nas dimensões dos processos organizacionais e da liderança organizacional. Esta evidência apresenta forte consistência com os resultados anteriormente obtidos através da frequência das categorias e do peso médio das referências, corroborando a relevância destas dimensões para a compreensão da produtividade da Direção de Projetos e reforçando a pertinência da questão de investigação e do modelo conceptual adotado no presente estudo.

Em conjunto, os resultados apresentados nas secções 5.1.1, 5.1.2 e 5.1.3 evidenciam que a produtividade da DP é percecionada pelos entrevistados como um fenómeno multidimensional, fortemente dependente da articulação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e dinâmica das equipas, em linha com os pressupostos teóricos desenvolvidos na revisão da literatura.

5.1.4. Formulação do Problema Organizacional com Base nas Entrevistas

A análise integrada das entrevistas permitiu identificar perceções convergentes relativamente à existência de desafios organizacionais associados aos processos

organizacionais, à liderança organizacional, à comunicação organizacional e à produtividade da Direção de Projetos.

Os resultados apresentados nas secções anteriores evidenciaram que os processos organizacionais e a liderança organizacional constituem as categorias com maior frequência de referências e com os índices de gravidade mais elevados, sugerindo que estas dimensões concentram uma parte significativa das preocupações manifestadas pelos entrevistados relativamente ao funcionamento da DP.

De forma consistente, os participantes identificaram dificuldades associadas à definição e aplicação dos processos organizacionais, à coordenação entre equipas, ao alinhamento de objetivos e prioridades, à circulação da informação e à articulação entre diferentes níveis hierárquicos. Estas situações foram frequentemente associadas à ocorrência de retrabalho, perda de eficiência, variabilidade na execução das atividades e dificuldades na monitorização dos resultados.

Adicionalmente, emergiram referências relacionadas com a sobrecarga operacional, a acumulação de responsabilidades por parte dos coordenadores, a necessidade de reforço da autonomia das equipas e a insuficiente uniformização das práticas de trabalho. Estas perceções sugerem a existência de limitações ao nível da consistência organizacional e da previsibilidade dos processos, condicionando a capacidade da DP para assegurar uma execução estável e alinhada das suas atividades.

Os resultados obtidos evidenciam igualmente que a existência de processos organizacionais formalmente definidos não garante, por si só, a sua aplicação eficaz. A eficácia dos processos encontra-se fortemente dependente da forma como estes são comunicados, compreendidos, acompanhados e apropriados pelas equipas, reforçando a importância das práticas de liderança enquanto mecanismo de alinhamento e coordenação organizacional.

Paralelamente, as categorias relacionadas com comunicação organizacional, equipas e estrutura organizacional apresentaram níveis relevantes de gravidade e intensidade, evidenciando que a produtividade da DP depende também da qualidade da articulação entre equipas, da circulação da informação e da existência de mecanismos eficazes de coordenação transversal.

Neste sentido, os resultados qualitativos sugerem que a produtividade da Direção de Projetos resulta da interação entre fatores estruturais e comportamentais, evidenciando que fragilidades ao nível da liderança organizacional, dos processos organizacionais e da

comunicação organizacional tendem a produzir impactos diretos na consistência da execução, na colaboração entre equipas e no desempenho global da estrutura.

De forma global, a análise das entrevistas permitiu consolidar a existência de um problema organizacional centrado na necessidade de reforçar a articulação entre liderança organizacional e processos organizacionais, reconhecendo simultaneamente o papel da comunicação organizacional, da dinâmica das equipas e da estrutura organizacional enquanto fatores complementares que influenciam a produtividade da Direção de Projetos.

Esta formulação encontra-se alinhada com a questão de investigação definida no estudo e constitui a base interpretativa que orienta a análise quantitativa apresentada nas secções seguintes.

5.1.5. Síntese dos Resultados Qualitativos

Em termos globais, os resultados qualitativos evidenciam que os principais desafios identificados na Direção de Projetos (DP) se situam predominantemente ao nível organizacional, mais do que ao nível estritamente técnico. Os entrevistados demonstraram uma perceção relativamente convergente quanto à existência de fragilidades associadas à liderança organizacional, aos processos organizacionais e à comunicação organizacional, identificando estas dimensões como fatores determinantes para o funcionamento da estrutura e para a produtividade da DP.

A análise das entrevistas sugere que a produtividade da Direção de Projetos é fortemente influenciada pela articulação entre liderança organizacional, processos organizacionais e comunicação organizacional, dimensões que surgem de forma consistente associadas ao funcionamento quotidiano da estrutura analisada. Os discursos recolhidos evidenciaram preocupações relacionadas com o alinhamento entre equipas, a definição de prioridades, a aplicação consistente dos processos organizacionais e a circulação da informação, fatores frequentemente associados à variabilidade na execução das atividades, ao retrabalho e à perda de eficiência.

Os resultados demonstram igualmente que a existência de processos formalmente definidos não garante, por si só, a sua aplicação eficaz, sendo fundamental assegurar mecanismos adequados de comunicação, acompanhamento e coordenação. Neste contexto, a liderança assume um papel particularmente relevante enquanto elemento de ligação entre estratégia, processos organizacionais e execução operacional.

Adicionalmente, as categorias relacionadas com equipas, cultura organizacional e estrutura organizacional evidenciaram que a produtividade da DP é influenciada por fatores complementares associados à colaboração, à coordenação transversal e à capacidade de integração entre diferentes intervenientes organizacionais.

De forma global, os resultados qualitativos reforçam a ideia de que a produtividade da Direção de Projetos depende da capacidade de articulação entre liderança organizacional e processos organizacionais, sendo igualmente influenciada por fatores transversais como a comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dinâmica das equipas.

Os resultados obtidos apresentam consistência com os contributos teóricos identificados na revisão da literatura e reforçam a pertinência da questão de investigação, evidenciando que as dimensões centrais do modelo conceptual correspondem às principais preocupações manifestadas pelos participantes nas entrevistas.

Em síntese, a análise qualitativa permitiu validar a relevância das dimensões consideradas no modelo conceptual e identificar padrões organizacionais que justificam o aprofundamento da análise quantitativa apresentada na secção seguinte. Neste sentido, os questionários aplicados à DP e às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR) permitirão complementar estas evidências, aprofundando a compreensão das perceções dos diferentes grupos relativamente à liderança organizacional, aos processos organizacionais, à comunicação organizacional e à produtividade da Direção de Projetos.

5.2. Resultados Quantitativos – Questionário Interno (DP)

O presente ponto apresenta a análise dos resultados obtidos através do questionário aplicado aos colaboradores da Direção de Projetos (DP), estruturada em torno das quatro dimensões definidas no modelo conceptual da investigação: liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade da Direção de Projetos.

Os resultados completos do questionário, incluindo a caracterização da amostra, a distribuição detalhada das respostas e os outputs por item, encontram-se apresentados no Apêndice VIII.

5.2.1. Caracterização da Amostra

O questionário interno aplicado aos colaboradores da Direção de Projetos (DP) obteve 22 respostas válidas, abrangendo diferentes áreas funcionais, níveis hierárquicos e perfis de experiência profissional existentes na estrutura organizacional analisada.

A amostra caracteriza-se pela diversidade de funções desempenhadas e pela experiência profissional dos participantes, integrando colaboradores com diferentes níveis de responsabilidade, envolvimento nos processos organizacionais e participação nos projetos desenvolvidos pela DP.

Para efeitos de caracterização da amostra, foram analisadas as seguintes variáveis:

- área de atuação;
- função desempenhada;
- experiência profissional;
- tempo de integração na DP;
- participação em múltiplos projetos.

De forma geral, verifica-se que a amostra integra colaboradores com conhecimento direto da realidade organizacional da DP, experiência relevante no desenvolvimento das atividades da estrutura e contacto regular com os processos organizacionais analisados na presente investigação.

A diversidade funcional dos participantes constitui um elemento relevante para a interpretação dos resultados obtidos, uma vez que permite recolher perceções provenientes de diferentes áreas de atuação, níveis de responsabilidade e experiências profissionais, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das práticas de liderança, dos processos organizacionais, da comunicação organizacional e da produtividade da Direção de Projetos.

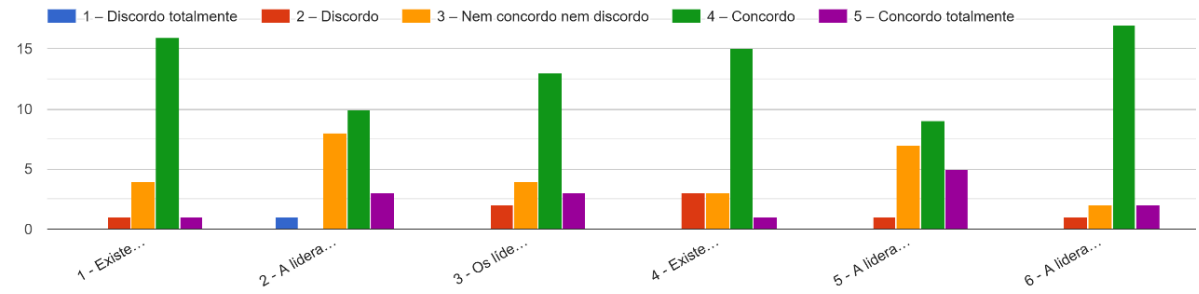
Assim, considera-se que a composição da amostra apresenta características adequadas aos objetivos da investigão, permitindo sustentar a análise quantitativa desenvolvida nas secções seguintes.

5.2.2. Liderança

A dimensão liderança procurou avaliar a perceção dos colaboradores relativamente ao papel das chefias e dos elementos de coordenação na orientação das equipas, definição de

objetivos, comunicação, acompanhamento das atividades e apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Gráfico 4 – *Resultados da dimensão liderança (DP)*



Os resultados obtidos evidenciam uma perceção globalmente positiva relativamente à dimensão liderança, verificando-se níveis de concordância favoráveis na maioria dos itens analisados.

De forma geral, os colaboradores reconhecem a importância das chefias e dos elementos de coordenação no funcionamento da DP, particularmente no que respeita à orientação das equipas, ao acompanhamento das atividades desenvolvidas e à prossecução dos objetivos definidos.

Apesar da avaliação globalmente positiva, observam-se diferenças entre os vários itens da dimensão, sugerindo a existência de oportunidades de melhoria em aspetos específicos relacionados com a comunicação, o alinhamento entre equipas, a clarificação de prioridades e a eficácia de algumas práticas de liderança.

Estes resultados apresentam consistência com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas, nas quais a categoria «Liderança Organizacional» representou 28,21% das referências identificadas e apresentou o segundo maior índice de gravidade da análise qualitativa. Os entrevistados destacaram aspetos relacionados com a definição de objetivos, alinhamento estratégico, acompanhamento das equipas, comunicação e desenvolvimento de competências de liderança, evidenciando a relevância desta dimensão para o funcionamento da DP.

Os resultados quantitativos sugerem igualmente que os colaboradores reconhecem o papel da liderança enquanto elemento de ligação entre os processos organizacionais e a

execução das atividades, contribuindo para a coordenação das equipas e para a consistência operacional da estrutura.

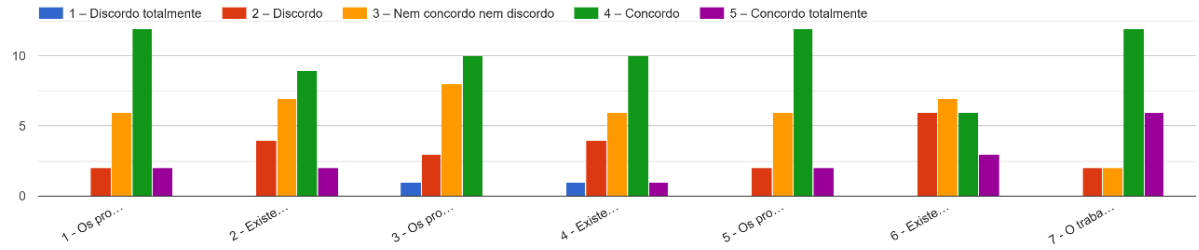
Estes resultados encontram enquadramento nos contributos teóricos identificados na revisão da literatura, que destacam a importância da liderança na definição de objetivos, no alinhamento das equipas, na promoção da comunicação organizacional e na criação de condições favoráveis ao desempenho coletivo (Bass & Avolio, 1994; Hersey & Blanchard, 1982; Hoch & Dulebohn, 2018).

De forma global, os resultados sugerem que a liderança constitui uma dimensão relevante para o funcionamento da DP, contribuindo para a articulação das equipas, para a aplicação dos processos organizacionais e para a produtividade da Direção de Projetos, embora subsistam oportunidades de melhoria em alguns aspetos específicos identificados pelos participantes.

5.2.3. Processos Organizacionais

A dimensão processos organizacionais procurou avaliar a perceção dos colaboradores relativamente à estruturação, aplicação e eficácia dos processos de trabalho existentes na Direção de Projetos (DP), bem como ao impacto da sua utilização no desenvolvimento das atividades.

Gráfico 5 – *Resultados da dimensão processos (DP)*



globalmente positiva, embora menos homogénea comparativamente à dimensão liderança, sugerindo maior variabilidade nas perceções dos participantes relativamente aos processos de trabalho existentes na DP.

Verifica-se o reconhecimento da existência de processos organizacionais definidos e da sua importância para a organização das atividades, para a coordenação das equipas e para o funcionamento global da estrutura. Contudo, identificam-se diferenças de perceção

relativamente à sua aplicação consistente, à sua uniformização e à sua eficácia no contexto quotidiano de trabalho.

Os resultados sugerem que, embora existam mecanismos processuais formalmente estabelecidos, subsistem desafios associados à sua implementação uniforme e à sua integração nas práticas de trabalho desenvolvidas pelas equipas. Esta evidência sugere a existência de oportunidades de melhoria ao nível da clarificação, disseminação e aplicação dos processos organizacionais.

As respostas obtidas evidenciam igualmente perceções relacionadas com fatores que afetam a previsibilidade das atividades, a consistência da execução e a articulação entre diferentes intervenientes, aspetos que podem influenciar diretamente a eficiência operacional e a produtividade da DP.

Estes resultados apresentam elevada consistência com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas, nas quais os processos organizacionais surgiram como a categoria mais representativa da análise de conteúdo, concentrando 30,77% das referências identificadas e apresentando o índice de gravidade mais elevado entre todas as categorias analisadas. Os entrevistados destacaram particularmente questões relacionadas com a uniformização de procedimentos, a consistência das práticas de trabalho, a coordenação entre equipas e a redução do retrabalho.

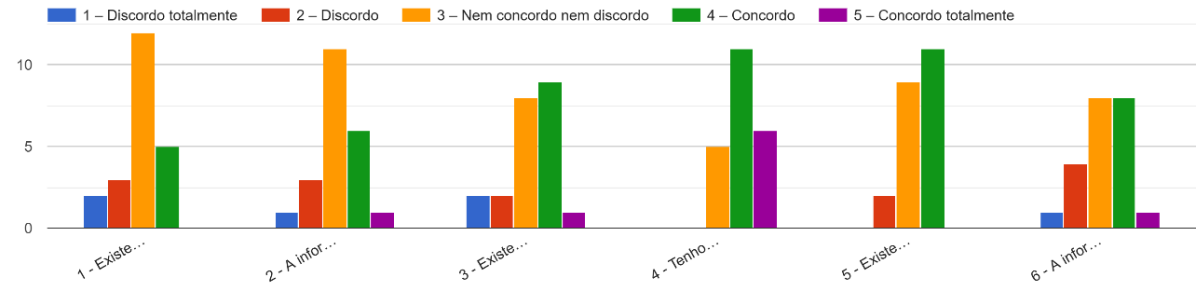
A evidência empírica obtida encontra enquadramento nos contributos teóricos sobre gestão por processos, que destacam a importância da padronização, da clareza processual, da melhoria contínua e da redução da variabilidade enquanto fatores determinantes para a eficácia organizacional (Hammer, 1990; Davenport, 1993; Imai, 1986).

De forma global, os resultados sugerem que os processos organizacionais assumem um papel central no funcionamento da DP, constituindo um dos principais fatores associados à coordenação das atividades e à produtividade da estrutura. Contudo, persistem oportunidades de melhoria relacionadas com a aplicação consistente dos processos, a uniformização das práticas de trabalho e o reforço da sua integração no quotidiano organizacional, aspetos que poderão contribuir para aumentar a eficiência operacional e a previsibilidade dos resultados.

5.2.4. Comunicação Organizacional

A dimensão comunicação organizacional procurou avaliar a perceção dos colaboradores relativamente à clareza da informação, à partilha de conhecimento, à comunicação entre equipas e à eficácia dos mecanismos de comunicação existentes na Direção de Projetos (DP).

Gráfico 6 – *Resultados da dimensão comunicação organizacional (DP)*



Os resultados obtidos na dimensão comunicação organizacional evidenciam maior heterogeneidade de respostas comparativamente às restantes dimensões analisadas, sugerindo tratar-se de uma área particularmente sensível no contexto da DP.

Verificam-se diferenças de perceção relativamente à clareza da informação, à partilha de conhecimento e à comunicação entre equipas, evidenciando a existência de oportunidades de melhoria ao nível da circulação da informação, da coordenação das atividades e do alinhamento organizacional.

Os resultados sugerem que, embora existam mecanismos formais de comunicação, subsistem constrangimentos associados à sua eficácia prática, consistência e capacidade de assegurar uma partilha adequada da informação entre diferentes equipas e níveis funcionais. Esta evidência revela a importância da comunicação organizacional enquanto elemento facilitador da articulação entre pessoas, processos e atividades.

As respostas obtidas evidenciam igualmente perceções relacionadas com a necessidade de reforçar os processos de comunicação interna, promovendo maior clareza nas orientações transmitidas, melhor disseminação da informação e uma articulação mais eficaz entre os diferentes intervenientes organizacionais.

Estes resultados apresentam consistência com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas, nas quais a comunicação organizacional surgiu associada a dificuldades de alinhamento, partilha de informação, coordenação entre equipas e circulação do conhecimento. Embora esta categoria tenha apresentado menor frequência de referências do que liderança e processos organizacionais, evidenciou um dos valores médios de gravidade mais elevados da análise qualitativa, reforçando a sua relevância para o funcionamento da DP.

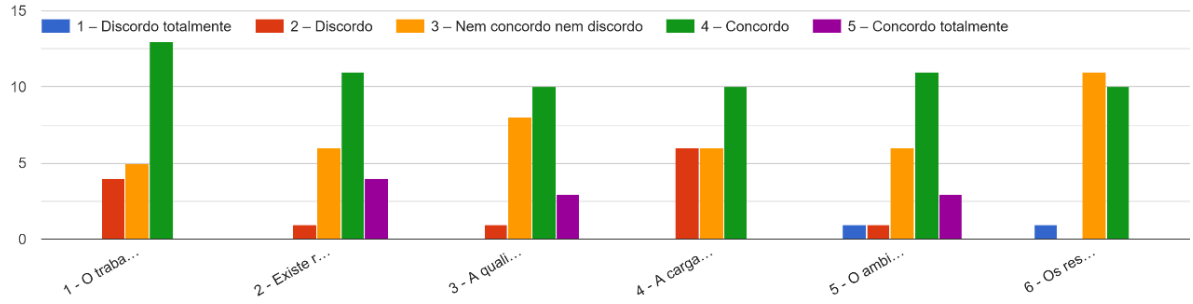
A evidência empírica obtida encontra enquadramento nos contributos teóricos sobre comunicação organizacional, que identificam a comunicação interna como um fator determinante para o alinhamento organizacional, a colaboração entre equipas e o desempenho coletivo (Rubin, 2005; Harvey et al., 2022).

De forma global, os resultados sugerem que a comunicação organizacional assume um papel relevante na articulação entre liderança, processos organizacionais e produtividade da Direção de Projetos. Apesar da avaliação globalmente favorável, persistem oportunidades de melhoria relacionadas com a circulação da informação, a partilha de conhecimento e a comunicação entre equipas, aspetos que poderão contribuir para reforçar a coordenação organizacional, reduzir situações de desalinhamento e promover maior consistência na execução das atividades.

5.2.5. Produtividade da Direção de Projetos

A dimensão produtividade procurou avaliar a perceção dos colaboradores relativamente à eficiência do trabalho desenvolvido, à qualidade dos resultados obtidos, à adequação da carga de trabalho e à capacidade da Direção de Projetos (DP) para atingir os objetivos definidos.

Gráfico 7 – *Resultados da dimensão da produtividade (DP)*



Os resultados obtidos na dimensão produtividade evidenciam uma perceção globalmente positiva relativamente à qualidade do trabalho desenvolvido e ao desempenho da DP.

Os níveis de concordância observados sugerem reconhecimento da competência técnica das equipas e da sua capacidade para produzir resultados consistentes, evidenciando perceções favoráveis relativamente à qualidade dos outputs produzidos, ao cumprimento das responsabilidades atribuídas e ao desempenho global da estrutura.

Contudo, identificam-se diferenças de perceção relativamente a aspetos relacionados com a carga de trabalho, a ocorrência de retrabalho e a consistência dos resultados obtidos, sugerindo a influência de fatores organizacionais na produtividade da DP.

As respostas obtidas evidenciam igualmente perceções relacionadas com a necessidade de melhorar alguns aspetos associados à organização do trabalho, à distribuição das atividades e à articulação entre equipas, fatores que podem influenciar a eficiência operacional e a previsibilidade dos resultados alcançados.

Estes resultados apresentam consistência com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas, nas quais surgiram referências relacionadas com a sobrecarga de trabalho, a aplicação dos processos organizacionais, a coordenação entre equipas e a influência da liderança no desempenho organizacional. A categoria «Produtividade da Direção de Projetos» apresentou o valor médio mais elevado da análise qualitativa, evidenciando a relevância atribuída pelos entrevistados aos temas relacionados com eficiência, qualidade dos resultados e capacidade de resposta da estrutura.

A evidência empírica obtida encontra enquadramento nos contributos teóricos que conceptualizam a produtividade como um fenómeno sistémico e multidimensional, dependente da interação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e dinâmica das equipas (Drucker, 1954; Harvey et al., 2022; Pawliw, 2025).

De forma global, os resultados sugerem que a produtividade da Direção de Projetos não depende exclusivamente das competências técnicas individuais, encontrando-se igualmente associada à forma como a liderança, os processos organizacionais e a comunicação organizacional se articulam no contexto de trabalho. Esta evidência reforça a perspetiva adotada no modelo conceptual da investigação, segundo a qual a produtividade resulta da interação entre fatores estruturais e comportamentais que influenciam o funcionamento quotidiano da organização.

5.2.6. Contributos Adicionais ou Síntese das Respostas Abertas

As respostas abertas recolhidas no questionário permitiram complementar os resultados quantitativos anteriormente apresentados, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das perceções dos colaboradores relativamente aos principais desafios e oportunidades de melhoria existentes na Direção de Projetos (DP).

De forma geral, os contributos dos participantes evidenciaram preocupações relacionadas com a necessidade de melhorar o alinhamento entre equipas, reforçar a comunicação

organizacional e promover maior uniformização dos processos organizacionais. Estes aspetos surgem frequentemente associados à melhoria da produtividade da DP, à redução do retrabalho e ao aumento da consistência das práticas de trabalho.

Adicionalmente, emergiram referências relacionadas com a simplificação de procedimentos, a redução da complexidade associada a determinadas atividades e a necessidade de clarificar responsabilidades e fluxos de trabalho. Estas perceções reforçam a importância atribuída pelos colaboradores à clareza, eficiência e aplicabilidade dos processos organizacionais no contexto operacional.

Foram igualmente identificadas perceções associadas à necessidade de reforçar o papel estratégico da liderança, promovendo maior alinhamento de prioridades, acompanhamento das equipas, apoio à tomada de decisão e desenvolvimento organizacional. Os participantes destacaram a relevância da liderança enquanto elemento facilitador da coordenação das atividades e da articulação entre diferentes intervenientes.

Paralelamente, alguns colaboradores salientaram a importância do reconhecimento do desempenho, da valorização do contributo individual e da existência de mecanismos de feedback mais regulares, evidenciando o impacto destes fatores na motivação, no envolvimento e no compromisso com os objetivos organizacionais.

Os contributos recolhidos evidenciam ainda a forte interligação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional, sugerindo que as oportunidades de melhoria identificadas pelos participantes não devem ser analisadas de forma isolada, mas como componentes de um mesmo sistema organizacional.

De forma global, as respostas abertas reforçam os resultados obtidos nas diferentes dimensões analisadas ao longo do questionário, evidenciando elevada consistência entre os dados quantitativos e os contributos qualitativos recolhidos. Os temas identificados convergem para a importância da articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional enquanto fatores determinantes para a produtividade da Direção de Projetos.

Estes resultados apresentam igualmente alinhamento com os principais temas identificados na análise qualitativa das entrevistas, reforçando a robustez interpretativa da investigação e a relevância das dimensões consideradas no modelo conceptual adotado no estudo.

5.3. Resultados Quantitativos – Questionário Externo (AOR)

O presente ponto apresenta a análise dos resultados obtidos através do questionário aplicado às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR), estruturada em torno das quatro dimensões definidas no modelo conceptual da investigação: liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade da Direção de Projetos.

Os resultados completos do questionário, incluindo a caracterização da amostra, a distribuição detalhada das respostas e os outputs por item, encontram-se apresentados no Apêndice IX.

5.3.1. Caracterização da Amostra

O questionário aplicado às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR) obteve igualmente 22 respostas válidas, permitindo recolher perceções de participantes com interação funcional relevante com a Direção de Projetos (DP).

Verificou-se predominância de respondentes provenientes da área da Produção (PROD), complementada pela participação de elementos das áreas de Recursos Humanos (RH) e Sistemas de Gestão (SG).

A elevada participação da PROD assume particular relevância, uma vez que esta área representa um dos principais destinatários dos outputs técnicos desenvolvidos pela DP, permitindo recolher perceções diretamente relacionadas com a aplicação prática dos trabalhos desenvolvidos e com a qualidade da articulação entre as diferentes estruturas organizacionais.

A amostra caracteriza-se pela experiência profissional dos participantes e pelo contacto regular com a DP, conferindo relevância interpretativa às perceções recolhidas no âmbito da investigação.

Para efeitos de caracterização da amostra, foram analisadas as seguintes variáveis:

- área de atuação;
- função desempenhada;
- experiência profissional;
- tempo de interação com a DP;
- participação em múltiplos projetos.

De forma geral, verifica-se que a amostra integra participantes com conhecimento funcional das atividades desenvolvidas pela DP e experiência de colaboração com esta estrutura em diferentes contextos organizacionais e operacionais.

A diversidade funcional dos participantes constitui um elemento relevante para a interpretação dos resultados obtidos, uma vez que permite recolher perceções provenientes de diferentes áreas organizacionais, níveis de responsabilidade e experiências de interação com a DP, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das práticas de liderança, dos processos organizacionais, da comunicação organizacional e da produtividade da Direção de Projetos.

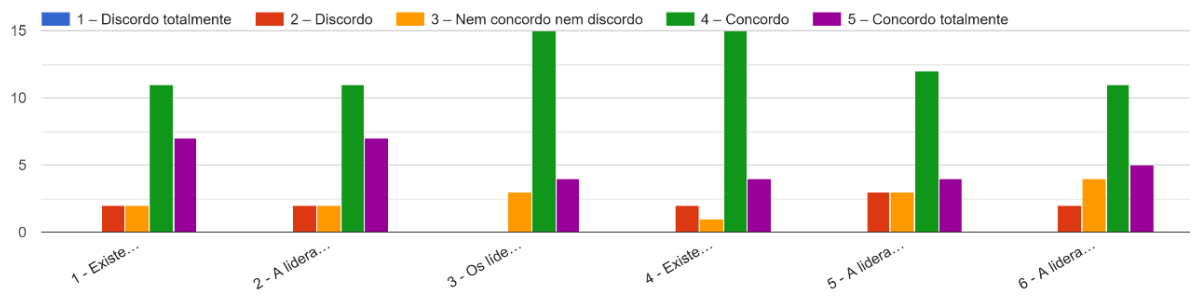
Importa ainda destacar que a constituição de grupos com igual dimensão — 22 participantes da DP e 22 participantes das AOR — contribui para um maior equilíbrio na comparação entre as perceções dos dois grupos analisados, reforçando a robustez interpretativa dos resultados apresentados nas secções seguintes.

Assim, considera-se que a composição da amostra apresenta características adequadas aos objetivos da investigação, permitindo sustentar a análise quantitativa desenvolvida relativamente às perceções das AOR sobre o funcionamento da Direção de Projetos.

5.3.2. Liderança

A dimensão liderança procurou avaliar a perceção das Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR) relativamente ao papel da liderança da Direção de Projetos (DP), nomeadamente ao nível da orientação das equipas, da comunicação, do alinhamento organizacional e do apoio ao desenvolvimento das atividades.

Gráfico 8 – *Resultados da dimensão da liderança (AOR)*



Os resultados obtidos junto das AOR evidenciam perceções globalmente positivas relativamente à liderança da DP.

Os níveis de concordância observados sugerem reconhecimento da competência técnica, da disponibilidade e da capacidade de interação da DP com as diferentes áreas organizacionais, evidenciando uma avaliação favorável do relacionamento funcional existente entre as equipas.

Apesar da avaliação globalmente positiva, observam-se diferenças entre os vários itens analisados, sugerindo a existência de oportunidades de melhoria relacionadas com a comunicação, o alinhamento de expectativas e a articulação entre diferentes áreas organizacionais. Estes aspetos assumem particular relevância em contextos caracterizados por elevada interdependência funcional e necessidade de coordenação transversal entre equipas.

As respostas obtidas evidenciam igualmente a importância atribuída pelas AOR ao papel da liderança na promoção da colaboração, da partilha de informação e do alinhamento entre equipas com responsabilidades distintas. Esta perceção reforça a relevância da liderança enquanto elemento facilitador da cooperação organizacional e da integração entre diferentes áreas da empresa.

Estes resultados apresentam consistência com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas, nas quais a liderança organizacional surgiu como uma das categorias mais relevantes da análise de conteúdo, representando 28,21% das referências identificadas e apresentando um dos índices de gravidade mais elevados. Os entrevistados destacaram aspetos relacionados com a definição de prioridades, coordenação das equipas, tomada de decisão e alinhamento organizacional, reforçando a importância desta dimensão para o funcionamento da DP.

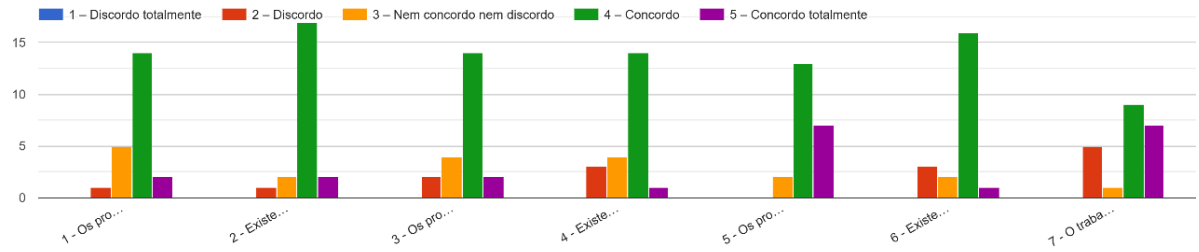
A evidência empírica obtida encontra enquadramento nos contributos teóricos sobre liderança organizacional, que destacam a importância da definição de objetivos, do alinhamento das equipas, da comunicação eficaz e da mobilização dos colaboradores enquanto fatores determinantes para a eficácia organizacional (Bass & Avolio, 1994; Hoch & Dulebohn, 2018).

De forma global, os resultados sugerem que a liderança da DP é percecionada de forma positiva pelas AOR, constituindo um fator relevante para a colaboração entre áreas, para a articulação organizacional e para o funcionamento eficaz da organização. Apesar desta avaliação favorável, os resultados evidenciam igualmente oportunidades de melhoria relacionadas com a comunicação e o alinhamento entre diferentes intervenientes, aspetos que poderão contribuir para reforçar a cooperação e a eficiência organizacional.

5.3.3. Processos Organizacionais

A dimensão processos organizacionais procurou avaliar a perceção das Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR) relativamente à estruturação, consistência e eficácia dos processos de trabalho desenvolvidos pela Direção de Projetos (DP).

Gráfico 9 – *Resultados da dimensão processos organizacionais (AOR)*



Os resultados obtidos junto das AOR evidenciam uma perceção globalmente positiva relativamente aos processos de trabalho desenvolvidos pela DP.

Os níveis de concordância observados sugerem reconhecimento da existência de processos organizacionais estruturados e da sua importância para o desenvolvimento das atividades, para a coordenação entre áreas e para o apoio prestado pela DP às restantes estruturas da organização.

Contudo, identificam-se oportunidades de melhoria relacionadas com a aplicação consistente dos processos, a uniformização de práticas e a gestão de situações que exigem resposta rápida, evidenciando diferenças de perceção relativamente à eficácia dos processos em determinados contextos de trabalho.

As respostas obtidas sugerem igualmente que, embora os processos organizacionais sejam globalmente percecionados de forma favorável pelas AOR, subsistem desafios associados à sua implementação uniforme e à sua aplicação consistente entre diferentes equipas e áreas organizacionais. Estes aspetos assumem particular relevância em contextos caracterizados por elevada interdependência funcional e necessidade de articulação transversal entre diferentes intervenientes.

Os resultados apresentam consistência com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas, nas quais os processos organizacionais surgiram como a categoria mais representativa da análise de conteúdo, concentrando 30,77% das referências identificadas e apresentando o índice

de gravidade mais elevado entre todas as categorias analisadas. Os entrevistados destacaram particularmente aspetos relacionados com a uniformização de procedimentos, a consistência das práticas de trabalho e a redução da variabilidade na execução das atividades.

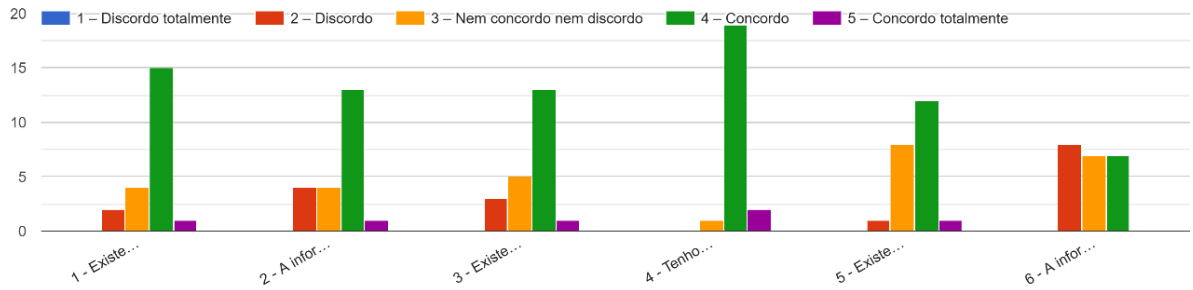
A evidência empírica obtida encontra enquadramento nos contributos teóricos sobre gestão por processos, que destacam a importância da padronização, da clareza processual, da melhoria contínua e da redução da variabilidade enquanto fatores determinantes para a eficácia organizacional (Hammer, 1990; Davenport, 1993; Staats & Upton, 2011).

De forma global, os resultados sugerem que os processos organizacionais desenvolvidos pela DP são percecionados de forma positiva pelas AOR, constituindo um elemento importante para a coordenação das atividades e para o apoio prestado às restantes áreas organizacionais. Apesar desta avaliação favorável, persistem oportunidades de melhoria relacionadas com a aplicação consistente dos processos, a uniformização das práticas de trabalho e a adaptação às necessidades específicas das diferentes áreas da organização.

5.3.4. Comunicação Organizacional

A dimensão comunicação organizacional procurou avaliar a perceção das Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR) relativamente à clareza da informação, à partilha de conhecimento e à comunicação estabelecida com a Direção de Projetos (DP).

Gráfico 10 – *Resultados da dimensão comunicação organizacional (AOR)*



Os resultados obtidos junto das AOR evidenciam alguma heterogeneidade de respostas na dimensão comunicação organizacional, sugerindo a existência de diferentes perceções relativamente à qualidade da comunicação estabelecida com a DP.

Verificam-se oportunidades de melhoria associadas à clareza da informação, à partilha de conhecimento e à circulação da informação entre equipas, evidenciando a relevância desta dimensão no relacionamento funcional entre a DP e as restantes áreas organizacionais.

Os resultados sugerem que, apesar da existência de mecanismos formais de comunicação, subsistem constrangimentos relacionados com a eficácia da transmissão da informação, com a consistência da comunicação entre diferentes intervenientes e com a capacidade de assegurar um alinhamento eficaz entre equipas com responsabilidades distintas.

As respostas obtidas evidenciam igualmente a importância atribuída à comunicação organizacional enquanto fator de coordenação, alinhamento e suporte ao desenvolvimento das atividades, reforçando o seu papel na articulação entre a DP e as restantes áreas da organização.

Estes resultados apresentam consistência com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas, nas quais a comunicação organizacional surgiu associada à necessidade de melhorar a circulação da informação, a partilha de conhecimento e o alinhamento entre diferentes intervenientes organizacionais. Embora esta categoria tenha apresentado menor frequência de referências do que liderança e processos organizacionais, evidenciou um dos valores médios de gravidade mais elevados da análise qualitativa, reforçando a sua relevância para o funcionamento organizacional.

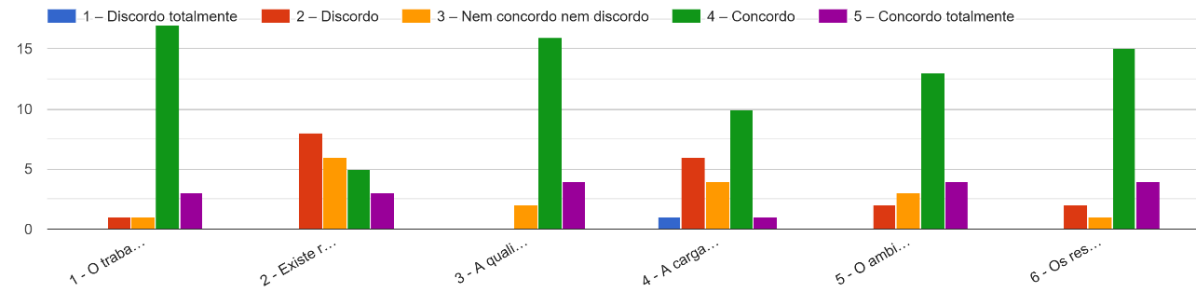
A evidência empírica obtida encontra enquadramento nos contributos teóricos sobre comunicação organizacional, que identificam a clareza da informação, a partilha de conhecimento e a comunicação entre equipas como fatores relevantes para o alinhamento organizacional, para a colaboração entre áreas e para o desempenho coletivo (Rubin, 2005; Harvey et al., 2022).

De forma global, os resultados sugerem que a comunicação organizacional assume um papel relevante na relação entre a DP e as AOR, constituindo um elemento fundamental para a coordenação das atividades e para a articulação entre diferentes áreas da organização. Apesar da avaliação globalmente favorável, persistem oportunidades de melhoria relacionadas com a circulação da informação, a partilha de conhecimento e a comunicação entre equipas, aspetos que poderão contribuir para reforçar o alinhamento organizacional e a eficácia da colaboração interfuncional.

5.3.5. Produtividade da Direção de Projetos

A dimensão produtividade procurou avaliar a perceção das Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR) relativamente à qualidade dos outputs desenvolvidos pela Direção de Projetos (DP), à consistência dos resultados obtidos e ao contributo do trabalho desenvolvido para o desempenho das diferentes áreas organizacionais.

Gráfico 11 – *Resultados da dimensão produtividade (AOR)*



Os resultados obtidos junto das AOR evidenciam uma perceção globalmente positiva relativamente à qualidade do trabalho desenvolvido pela DP e aos resultados produzidos no apoio às diferentes áreas organizacionais.

Os níveis de concordância observados sugerem reconhecimento da competência técnica das equipas, da qualidade dos outputs produzidos e da relevância do contributo da DP para o desenvolvimento das atividades e dos projetos em curso. Esta perceção evidencia o reconhecimento externo do papel desempenhado pela DP no apoio às diferentes estruturas da organização.

Contudo, identificam-se algumas diferenças de perceção relativamente a aspetos relacionados com a consistência dos resultados, a ocorrência de retrabalho e o impacto da carga de trabalho no desempenho das equipas, sugerindo a influência de fatores organizacionais na produtividade da Direção de Projetos.

As respostas obtidas evidenciam igualmente a importância atribuída à articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional enquanto fatores que contribuem para a qualidade, previsibilidade e consistência dos resultados produzidos pela DP.

Estes resultados apresentam consistência com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas, nas quais surgiram referências relacionadas com a aplicação dos processos

organizacionais, o alinhamento entre equipas, a coordenação das atividades e a influência da liderança no desempenho organizacional. Adicionalmente, a categoria «Produtividade da Direção de Projetos» apresentou o valor médio de gravidade mais elevado da análise qualitativa, evidenciando a relevância atribuída pelos entrevistados aos temas relacionados com eficiência operacional, qualidade dos resultados e capacidade de resposta da estrutura.

A evidência empírica obtida encontra enquadramento nos contributos teóricos que conceptualizam a produtividade como um fenómeno sistémico e multidimensional, dependente da interação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e dinâmica das equipas (Drucker, 1954; Harvey et al., 2022; Pawliw, 2025).

De forma global, os resultados sugerem que a produtividade da Direção de Projetos é percecionada pelas AOR como o resultado da interação entre diferentes fatores organizacionais, destacando-se a relevância da liderança, dos processos organizacionais e da comunicação organizacional para a qualidade e consistência dos resultados produzidos. Esta evidência reforça o modelo conceptual adotado na investigação, segundo o qual a produtividade emerge da articulação entre fatores estruturais e comportamentais que influenciam o funcionamento quotidiano da organização.

5.3.6. Contributos Adicionais

As respostas abertas recolhidas junto das AOR evidenciaram um número reduzido de contributos, destacando-se, de forma pontual, sugestões relacionadas com o reforço das relações entre equipas.

Entre os contributos identificados, destacou-se a proposta de desenvolvimento de iniciativas de team building, entendidas pelos participantes como oportunidades para promover maior proximidade entre colaboradores e fortalecer as relações de trabalho entre diferentes áreas organizacionais.

Embora pouco frequentes, estes contributos evidenciam a importância atribuída pelos participantes às dimensões relacionais e colaborativas no contexto organizacional, sugerindo que o reforço da interação entre equipas poderá contribuir positivamente para a comunicação, para a cooperação interfuncional e para o alinhamento organizacional.

De forma global, os contributos adicionais apresentam consistência com os restantes resultados da investigação, reforçando a relevância da comunicação organizacional e da colaboração entre equipas enquanto fatores associados ao desempenho organizacional e à produtividade da Direção de Projetos.

5.4. Comparação entre Grupos

A comparação entre os dois grupos de respondentes evidencia diferenças de perceção associadas ao grau de proximidade dos participantes à realidade organizacional da Direção de Projetos (DP).

Os colaboradores internos apresentaram respostas globalmente mais críticas e heterogéneas, particularmente nas dimensões relacionadas com a comunicação organizacional e os processos organizacionais, evidenciando maior sensibilidade às dificuldades, constrangimentos e oportunidades de melhoria identificadas no funcionamento quotidiano da estrutura.

Por sua vez, os participantes pertencentes às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR) evidenciaram perceções globalmente mais homogéneas e favoráveis, centradas sobretudo na qualidade do trabalho desenvolvido, na competência técnica das equipas e nos resultados produzidos pela DP.

As diferenças identificadas sugerem que os colaboradores diretamente envolvidos na atividade da DP tendem a percecionar de forma mais evidente os desafios associados à aplicação dos processos organizacionais, à comunicação entre equipas e à gestão das exigências do contexto de trabalho, enquanto as áreas externas valorizam predominantemente os resultados obtidos e o contributo da DP para o desenvolvimento das suas atividades.

Verifica-se igualmente que as dimensões comunicação organizacional e processos organizacionais concentram as maiores diferenças de perceção entre os dois grupos analisados, sugerindo que os principais desafios organizacionais identificados se situam sobretudo ao nível da comunicação interna, da uniformização de práticas e da aplicação consistente dos processos organizacionais.

Apesar destas diferenças, os resultados evidenciam convergência entre os grupos relativamente ao reconhecimento da competência técnica da DP e à relevância da liderança e dos processos organizacionais para o desempenho organizacional.

De forma global, a comparação entre grupos reforça a ideia de que a produtividade da Direção de Projetos não depende exclusivamente da qualidade técnica do trabalho desenvolvido, encontrando-se igualmente associada à forma como a liderança, os processos organizacionais e a comunicação organizacional se articulam no contexto de trabalho. Estes resultados apresentam consistência com os contributos teóricos identificados na revisão da literatura e reforçam a pertinência do modelo conceptual adotado na presente investigação.

Em síntese, os resultados sugerem que os principais desafios identificados pelos participantes não se encontram associados à competência técnica das equipas, mas sobretudo à necessidade de reforçar a comunicação organizacional, a uniformização dos processos de trabalho e o alinhamento entre diferentes intervenientes organizacionais.

5.5. Análise Correlacional das Dimensões Organizacionais

Com o objetivo de aprofundar a análise quantitativa e reforçar a triangulação metodológica da investigação, foi realizada uma análise de correlação de Pearson entre as principais dimensões organizacionais avaliadas nos questionários aplicados à Direção de Projetos (DP) e às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR).

A análise procurou identificar relações entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade, permitindo compreender de que forma estas dimensões se relacionam entre si no contexto organizacional estudado.

Para complementar a análise das correlações entre dimensões organizacionais, foram igualmente analisadas as correlações entre as variáveis individuais que compõem cada dimensão. Os resultados completos destas análises encontram-se apresentados nos Apêndices XIX e XX, enquanto as análises complementares realizadas através do coeficiente de correlação de Spearman se encontram apresentadas nos Apêndices XXI (Direção de Projetos) e XXII (Áreas Organizacionais Relacionadas).

Os resultados obtidos evidenciaram correlações positivas moderadas e fortes entre as diferentes dimensões analisadas, sugerindo a existência de relações consistentes entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade.

Tabela 6 – *Correlação entre dimensões organizacionais (DP)*

VARIÁVEIS	Liderança	Processos	Comunicação	Produtividade
Liderança	-	0.562**	0.646**	0.531*
Processos		-	0.706**	0.655**
Comunicação			-	0.603**
Produtividade				-

Nota:
* p < 0.05
** p < 0.01

Os resultados obtidos na Direção de Projetos evidenciaram correlações positivas moderadas e fortes entre as dimensões analisadas. Destacam-se particularmente as relações entre Processos e Comunicação ($r = 0,706$; $p < 0,001$), Processos e Produtividade ($r = 0,655$; $p < 0,001$) e Liderança e Comunicação ($r = 0,646$; $p = 0,001$).

Estes resultados sugerem que perceções mais favoráveis relativamente aos processos organizacionais tendem a estar associadas a perceções mais positivas da comunicação organizacional e da produtividade. De igual modo, a associação observada entre liderança e comunicação reforça a importância destas dimensões na coordenação das equipas e no funcionamento da estrutura.

A análise detalhada das correlações entre variáveis individuais da Direção de Projetos permitiu igualmente identificar associações consistentes entre diversos indicadores relacionados com liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade, reforçando os resultados obtidos ao nível das dimensões agregadas. Os resultados completos encontram-se apresentados no Apêndice XIX.

Tabela 7 – *Correlação entre dimensões organizacionais (AOR)*

VARIÁVEIS	Liderança	Processos	Comunicação	Produtividade
Liderança	-	0.794**	0.636**	0.686**
Processos		-	0.847**	0.631**
Comunicação			-	0.583**
Produtividade				-

Nota:
** p < 0.01

Relativamente às AOR, os resultados evidenciaram correlações positivas elevadas entre as diferentes dimensões analisadas. Destaca-se particularmente a relação entre Processos e Comunicação ($r = 0,847$; $p < 0,001$), evidenciando uma forte associação entre a perceção dos processos organizacionais e da comunicação organizacional.

As correlações obtidas junto das AOR reforçam igualmente a importância destas dimensões no contexto da relação funcional com a DP, sugerindo que perceções mais favoráveis relativamente aos processos organizacionais tendem a estar associadas a perceções mais positivas da comunicação organizacional e da produtividade.

De forma complementar, a análise das correlações entre variáveis individuais das Áreas Organizacionais Relacionadas evidenciou padrões consistentes de associação entre os diferentes fatores analisados, reforçando a importância da articulação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade. Os resultados completos encontram-se apresentados no Apêndice XX.

De forma global, os resultados da análise correlacional reforçam empiricamente o modelo conceptual desenvolvido ao longo da investigação, evidenciando que liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade constituem dimensões interdependentes e fortemente relacionadas entre si.

Os resultados apresentam consistência com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas e com os contributos teóricos identificados na revisão da literatura, reforçando a ideia de que a produtividade não resulta da atuação isolada de uma única dimensão organizacional, mas da articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional.

Os resultados completos das análises de correlação de Pearson entre dimensões organizacionais encontram-se apresentados nos Apêndices XVII e XVIII. As correlações entre variáveis individuais encontram-se apresentadas nos Apêndices XIX e XX. Adicionalmente, foram realizadas análises complementares através do coeficiente de correlação de Spearman, apresentadas nos Apêndices XXI e XXII. Os resultados obtidos não evidenciaram diferenças relevantes face às análises de Pearson, reforçando a consistência das relações identificadas entre as diferentes dimensões organizacionais.

5.6. Discussão Integrada dos Resultados

A análise integrada dos resultados qualitativos e quantitativos confirma que a produtividade da Direção de Projetos não depende exclusivamente da competência técnica individual, mas da articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional, dimensões que influenciam diretamente o funcionamento das equipas e a execução do trabalho.

Os resultados obtidos através das entrevistas semiestruturadas evidenciaram preocupações relacionadas com alinhamento organizacional, comunicação organizacional, articulação entre equipas e variabilidade na aplicação dos processos organizacionais, sugerindo impactos diretos na consistência da execução e no desempenho organizacional.

Paralelamente, os resultados quantitativos reforçaram estas perceções, verificando-se correlações positivas moderadas e fortes entre as diferentes dimensões analisadas, evidenciando relações consistentes entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade.

Destacam-se particularmente as relações identificadas entre processos organizacionais e comunicação organizacional, bem como entre processos organizacionais e produtividade, sugerindo que o desempenho organizacional se encontra fortemente associado à qualidade dos processos, à eficácia da comunicação e à sua aplicação consistente no contexto de trabalho.

A comparação entre os dois grupos analisados evidenciou igualmente diferenças relevantes de perceção. Os colaboradores internos apresentaram avaliações mais críticas relativamente à comunicação organizacional, à aplicação dos processos organizacionais e ao alinhamento entre equipas, enquanto as áreas organizacionais relacionadas evidenciaram perceções globalmente mais favoráveis relativamente à qualidade técnica dos outputs e à capacidade de resposta da Direção de Projetos.

Estas diferenças sugerem que a proximidade às dinâmicas de trabalho influencia significativamente a perceção dos constrangimentos organizacionais, particularmente ao nível da comunicação organizacional, da aplicação dos processos organizacionais e da articulação entre equipas.

Os resultados obtidos corroboram os contributos teóricos apresentados no Capítulo 2, que sustentam que o desempenho organizacional emerge da integração entre liderança, processos organizacionais e sistemas organizacionais (Drucker, 1954; Hammer, 1990; Davenport, 1993). Adicionalmente, os resultados evidenciam que a existência de processos formalmente definidos não garante, por si só, a melhoria do desempenho organizacional. A eficácia dos processos depende da sua apropriação pelas equipas, da sua adaptação ao contexto de trabalho e da capacidade da organização para promover uma cultura orientada para a melhoria contínua, em linha com a perspetiva defendida por Davenport e Redman (2025).

No domínio da liderança, os resultados confirmam a importância de práticas orientadas para o alinhamento organizacional, clarificação de expectativas e adaptação às necessidades das equipas, em linha com os contributos de Bass e Avolio (1994) e Hersey e Blanchard (1982).

Relativamente aos processos organizacionais, os resultados evidenciam que a sua eficácia depende não apenas da sua definição formal, mas sobretudo da sua aplicação consistente e integração prática no contexto real de trabalho, em linha com as abordagens de melhoria contínua defendidas por Imai (1986). Os resultados obtidos reforçam igualmente a importância

da padronização, da melhoria contínua e da eliminação de desperdícios como fatores determinantes para a produtividade organizacional, em consonância com os princípios Lean identificados por Marhani et al. (2013).

Ao nível da comunicação organizacional, os resultados reforçam o seu papel estruturante na articulação entre equipas, no alinhamento organizacional e na circulação da informação, confirmando os contributos teóricos apresentados por Rubin (2005). Os resultados evidenciam igualmente a importância da aprendizagem coletiva e da partilha de conhecimento na melhoria do desempenho organizacional. Neste sentido, a capacidade das equipas para integrar diferentes perspetivas, partilhar experiências e promover processos contínuos de aprendizagem constitui um fator relevante para a eficácia organizacional (Harvey et al., 2022).

Esta perspetiva reforça a ideia de que a produtividade deve ser compreendida como um fenómeno sistémico e multidimensional, não se limitando à relação entre inputs e outputs, mas envolvendo igualmente fatores associados à qualidade dos processos organizacionais, à liderança, à comunicação organizacional e ao desempenho coletivo, conforme defendido por Sink e Tuttle (1989).

De forma global, os resultados empíricos obtidos confirmam a validade do modelo conceptual desenvolvido ao longo da investigação, evidenciando que a produtividade da Direção de Projetos deve ser entendida como um fenómeno sistémico e multidimensional, fortemente influenciado pela articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional.

Adicionalmente, os resultados sugerem que os principais desafios identificados na Direção de Projetos se situam predominantemente ao nível organizacional e relacional, mais do que ao nível estritamente técnico. Neste contexto, a melhoria do desempenho organizacional parece depender não apenas da existência de processos organizacionais formalmente definidos, mas também da capacidade da liderança para promover alinhamento, comunicação e aplicação consistente desses processos no quotidiano organizacional.

5.7. Resposta à Questão de Investigação

A presente investigação procurou responder à seguinte questão: «De que forma a articulação entre liderança e processos organizacionais contribui para a produtividade na Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.?»

Os resultados obtidos permitem concluir que a produtividade da Direção de Projetos é significativamente influenciada pela forma como a liderança e os processos organizacionais se articulam no contexto real de trabalho. A evidência recolhida demonstra que estas dimensões não atuam de forma isolada, encontrando-se fortemente relacionadas entre si e influenciando diretamente o desempenho organizacional.

A análise qualitativa evidenciou preocupações associadas à aplicação dos processos organizacionais, à comunicação organizacional, ao alinhamento entre equipas e à consistência da execução, sugerindo que dificuldades nestas áreas podem gerar retrabalho, perda de previsibilidade e redução da produtividade da Direção de Projetos.

Por sua vez, os resultados quantitativos reforçaram estas perceções, evidenciando relações positivas entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade da Direção de Projetos. Destacam-se particularmente as correlações observadas entre processos organizacionais e comunicação organizacional, bem como entre processos organizacionais e produtividade, sugerindo que perceções mais favoráveis relativamente aos processos tendem a estar associadas a perceções mais positivas da produtividade.

Os resultados demonstram igualmente que a existência de processos formalmente definidos não garante, por si só, a melhoria do desempenho organizacional. A eficácia dos processos depende da forma como são compreendidos, aplicados e apropriados pelas equipas, bem como da capacidade da liderança para promover alinhamento, clarificação de expectativas e comunicação organizacional eficaz.

Deste modo, conclui-se que a produtividade da Direção de Projetos resulta da articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional, sendo influenciada pela capacidade da organização para assegurar a aplicação consistente dos processos, promover o alinhamento entre equipas e facilitar a circulação da informação.

Em síntese, os resultados obtidos permitem responder à questão de investigação, evidenciando que a produtividade na Direção de Projetos não depende apenas da qualidade dos processos organizacionais ou das práticas de liderança consideradas isoladamente, mas da forma como estas dimensões se relacionam e se reforçam mutuamente no contexto organizacional.

5.7.1. Síntese Final do Capítulo

O presente capítulo apresentou, analisou e discutiu os principais resultados empíricos obtidos no âmbito da investigação desenvolvida na Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A..

A análise integrada dos dados qualitativos e quantitativos evidenciou coerência entre as diferentes fontes de recolha de dados, reforçando a robustez interpretativa das conclusões alcançadas através da triangulação metodológica adotada.

Os resultados permitiram identificar padrões consistentes associados à articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional, evidenciando a influência destas dimensões na produtividade da Direção de Projetos e no desempenho organizacional.

Ficou igualmente demonstrado que os principais desafios identificados na Direção de Projetos se situam predominantemente ao nível organizacional e relacional, particularmente no que respeita ao alinhamento entre equipas, à aplicação consistente dos processos organizacionais e à eficácia da comunicação organizacional.

A análise correlacional reforçou empiricamente a interdependência entre as diferentes dimensões organizacionais analisadas, confirmando que a produtividade da Direção de Projetos deve ser entendida como um fenómeno sistémico e multidimensional.

De forma global, os resultados obtidos confirmam a validade do modelo conceptual desenvolvido ao longo da investigação e evidenciam a necessidade de uma abordagem integrada entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional como condição relevante para a melhoria sustentada da produtividade da Direção de Projetos.

No capítulo seguinte serão apresentadas as conclusões finais da investigação, bem como os principais contributos do estudo, as limitações identificadas e as sugestões para investigação futura.

6. CONCLUSÕES

6.1. Conclusões da Investigação

A presente investigação teve como principal objetivo compreender de que forma a articulação entre liderança e processos organizacionais influencia a produtividade na Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., partindo do pressuposto de que a produtividade constitui um fenómeno sistémico, resultante da interação entre fatores estruturais, comportamentais e organizacionais.

Com base na revisão da literatura desenvolvida, foi possível enquadrar teoricamente a relação entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade, sustentando a construção de um modelo conceptual aplicado ao contexto organizacional em estudo. A investigação permitiu igualmente identificar que, em estruturas técnicas multidisciplinares, a produtividade não depende exclusivamente das competências individuais, encontrando-se fortemente condicionada pela forma como o trabalho é organizado, comunicado e desenvolvido pelas equipas.

A investigação recorreu a uma abordagem de métodos mistos, com predominância qualitativa, integrando entrevistas semiestruturadas, questionários e técnicas de análise quantitativa, nomeadamente estatística descritiva e análise correlacional. A triangulação entre diferentes métodos, técnicas de análise e fontes de evidência permitiu reforçar a consistência, a validade e a robustez das conclusões obtidas (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Os resultados obtidos evidenciaram que liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade apresentam uma forte interdependência no funcionamento da Direção de Projetos. As entrevistas realizadas permitiram identificar constrangimentos relacionados com a aplicação dos processos organizacionais, retrabalho, sobrecarga de trabalho, alinhamento entre equipas e dificuldades de comunicação, fatores posteriormente corroborados pelos resultados quantitativos obtidos através dos questionários.

Ao nível da liderança, os resultados sugerem um reconhecimento globalmente positivo relativamente às competências técnicas e à capacidade de orientação das chefias, embora tenham sido igualmente identificadas oportunidades de melhoria associadas ao alinhamento entre equipas, à adaptação às necessidades dos colaboradores e ao reforço da comunicação organizacional.

Relativamente aos processos organizacionais, verificou-se que, apesar da existência de procedimentos estruturados, subsistem limitações relacionadas com a sua aplicação consistente e apropriação transversal pelas equipas, conduzindo a situações de variabilidade na execução das atividades, urgências não planeadas e retrabalho.

A comunicação organizacional emergiu como um fator transversal relevante para o funcionamento da Direção de Projetos, evidenciando limitações associadas à circulação da informação, à articulação entre equipas e à partilha de conhecimento. Os resultados sugerem que fragilidades ao nível da comunicação tendem a amplificar dificuldades associadas aos processos organizacionais, influenciando diretamente a consistência e previsibilidade do desempenho organizacional.

Neste contexto, a produtividade revelou-se fortemente dependente da articulação entre liderança e processos organizacionais, sendo influenciada pela capacidade da organização para promover alinhamento, comunicação eficaz e aplicação consistente das práticas de trabalho.

Adicionalmente, a comparação entre colaboradores internos e áreas organizacionais relacionadas permitiu identificar diferenças relevantes de perceção relativamente ao funcionamento da Direção de Projetos. Os colaboradores internos evidenciaram perceções mais críticas e heterogéneas, particularmente associadas aos desafios do quotidiano de trabalho, enquanto os participantes externos apresentaram avaliações globalmente mais homogéneas e centradas na qualidade técnica dos outputs produzidos pela estrutura.

De forma global, a investigação permitiu concluir que a produtividade da Direção de Projetos depende da articulação entre liderança e processos organizacionais, assumindo natureza dinâmica e sistémica. Os resultados demonstraram que a problemática identificada não reside na ausência de liderança ou de processos formalmente definidos, mas sobretudo na forma como estas dimensões são compreendidas, aplicadas e integradas no contexto real de trabalho.

Neste sentido, a melhoria sustentada da produtividade exige uma abordagem integrada que promova alinhamento entre equipas, aplicação consistente dos processos organizacionais e comunicação eficaz, contribuindo para a redução do retrabalho, para a melhoria da previsibilidade das atividades e para o reforço do desempenho organizacional da Direção de Projetos.

6.2. Principais Resultados da Investigação

Os resultados obtidos ao longo da investigação evidenciam que a produtividade na Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. resulta da articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional, confirmando a natureza sistémica e multidimensional do fenómeno analisado.

A análise qualitativa e quantitativa permitiu identificar que os principais constrangimentos organizacionais não se encontram associados à ausência de competências técnicas ou à inexistência de processos formais, mas sobretudo à forma como estas dimensões são compreendidas, aplicadas e integradas no contexto de trabalho.

Ao nível da liderança, os resultados evidenciaram uma perceção globalmente positiva relativamente às competências técnicas e à capacidade de orientação das chefias. Contudo, foram identificadas oportunidades de melhoria relacionadas com o alinhamento entre equipas, a clarificação de prioridades e o reforço da comunicação organizacional.

Relativamente aos processos organizacionais, verificou-se que a existência de procedimentos formalmente definidos não garante, por si só, a consistência da execução das atividades. Persistem dificuldades associadas à uniformização das práticas de trabalho, à apropriação dos processos pelas equipas e à gestão de situações urgentes e não planeadas, contribuindo para variabilidade na execução e retrabalho.

A comunicação organizacional emergiu como uma das dimensões mais sensíveis da investigação, evidenciando limitações associadas à circulação da informação, à articulação entre equipas e à partilha de conhecimento. Os resultados sugerem que a comunicação desempenha um papel relevante na relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade.

Ao nível da produtividade, os participantes associaram o desempenho não apenas à competência técnica individual, mas também à qualidade da comunicação organizacional, à aplicação consistente dos processos organizacionais e ao alinhamento entre equipas. Foram igualmente identificados impactos associados à carga de trabalho, ao retrabalho e às urgências não planeadas na estabilidade e previsibilidade das atividades desenvolvidas.

A comparação entre colaboradores internos e áreas organizacionais relacionadas evidenciou diferenças relevantes de perceção. Os colaboradores internos apresentaram avaliações mais críticas relativamente aos desafios associados ao funcionamento quotidiano da

Direção de Projetos, enquanto os participantes externos valorizaram predominantemente a qualidade técnica dos outputs produzidos pela estrutura.

Por fim, a análise correlacional confirmou a existência de relações positivas entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade, reforçando empiricamente a interdependência entre estas dimensões.

De forma global, os principais resultados da investigação confirmam que a produtividade da Direção de Projetos depende da articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional, reforçando a necessidade de uma abordagem integrada da gestão organizacional em contextos técnicos e multidisciplinares. Estes resultados corroboram a perspetiva sistémica da produtividade defendida por Drucker (1954) e Sink e Tuttle (1989), segundo a qual o desempenho organizacional resulta da articulação entre múltiplos fatores estruturais e comportamentais.

6.3. Resposta à Questão de Investigação

A presente investigação procurou responder à seguinte questão central:

"De que forma a articulação entre liderança e processos organizacionais influencia a produtividade na Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.?"

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que a articulação entre liderança e processos organizacionais influencia diretamente a produtividade na Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., sendo esta relação fortemente associada à comunicação organizacional e à forma como os processos são compreendidos, aplicados e integrados pelas equipas no contexto de trabalho.

Os resultados evidenciaram que a produtividade não depende exclusivamente das competências técnicas individuais dos colaboradores, sendo igualmente influenciada pela forma como os objetivos são comunicados, os processos organizacionais são aplicados e as equipas desenvolvem as suas atividades de forma articulada.

Neste sentido, verificou-se que práticas de liderança orientadas para a clarificação de expectativas, o alinhamento entre equipas e a promoção de uma comunicação organizacional eficaz tendem a favorecer uma aplicação mais consistente dos processos organizacionais e uma perceção mais positiva da produtividade. Por outro lado, limitações associadas à comunicação organizacional e à aplicação inconsistente dos processos tendem a contribuir para retrabalho, variabilidade na execução das atividades e redução da previsibilidade dos resultados.

A investigação demonstrou igualmente que os processos organizacionais apenas produzem resultados consistentes quando são compreendidos, apropriados e aplicados de forma transversal pelas equipas. A existência de procedimentos formalmente definidos revelou-se insuficiente quando não acompanhada por comunicação organizacional eficaz e por práticas de liderança capazes de promover alinhamento e envolvimento dos colaboradores.

Adicionalmente, os resultados obtidos sugerem que a comunicação organizacional assume um papel relevante na relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade. Fragilidades ao nível da circulação da informação e da partilha de conhecimento tendem a amplificar dificuldades associadas aos processos organizacionais e a influenciar negativamente o desempenho organizacional.

A comparação entre colaboradores internos e áreas organizacionais relacionadas reforçou igualmente a ideia de que a proximidade ao contexto de trabalho influencia as perceções sobre produtividade e funcionamento organizacional. Enquanto os colaboradores internos identificaram de forma mais evidente os desafios associados à aplicação dos processos e à comunicação organizacional, os participantes externos valorizaram predominantemente a qualidade técnica dos outputs desenvolvidos pela Direção de Projetos.

Deste modo, conclui-se que a produtividade na Direção de Projetos deve ser compreendida como um fenómeno sistémico e multidimensional, resultante da interação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional. Esta conclusão encontra suporte nos contributos de Drucker (1954), Hammer (1990) e Bass e Avolio (1994), que defendem que o desempenho organizacional depende da capacidade das organizações para alinhar pessoas, processos e objetivos de forma coerente e integrada.

6.4. Contributos da Investigação

A presente investigação apresenta contributos relevantes ao nível teórico, metodológico e organizacional, procurando simultaneamente aprofundar o conhecimento científico sobre a relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade, bem como gerar orientações aplicáveis ao contexto organizacional analisado.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para reforçar a perspetiva de que a produtividade na Direção de Projetos deve ser entendida como um fenómeno sistémico e multidimensional, dependente da articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional. Os resultados obtidos demonstram que estas dimensões não

atuam de forma isolada, influenciando-se mutuamente e condicionando o desempenho organizacional.

Neste sentido, o principal contributo teórico da investigação reside na evidência de que a produtividade não depende exclusivamente da existência de processos organizacionais formalmente definidos ou de práticas de liderança eficazes consideradas individualmente, mas sobretudo da forma como estas dimensões se articulam no contexto real de trabalho. Esta conclusão reforça a necessidade de abordagens integradas na análise do desempenho organizacional, particularmente em contextos técnicos e multidisciplinares.

Adicionalmente, a investigação contribui para a integração conceptual entre diferentes áreas da literatura organizacional, nomeadamente liderança, gestão por processos, comunicação organizacional e produtividade, propondo uma abordagem integrada aplicada a um contexto técnico multidisciplinar. Neste sentido, o estudo procura responder à lacuna identificada na revisão da literatura relativamente à escassez de investigações que analisem de forma articulada estas dimensões em contextos organizacionais reais, particularmente no setor da construção civil e da engenharia.

Do ponto de vista metodológico, a investigação evidencia o potencial da utilização de uma abordagem metodológica mista, com predominância qualitativa, na análise de fenómenos organizacionais complexos. A triangulação entre entrevistas semiestruturadas, questionários quantitativos, análise de conteúdo, estatística descritiva e análise correlacional permitiu obter uma compreensão mais abrangente do fenómeno estudado e reforçar a robustez interpretativa dos resultados obtidos.

A operacionalização das entrevistas através da análise de categorias, frequência de ocorrências e índice de gravidade constituiu igualmente um contributo metodológico relevante para a interpretação das perceções qualitativas no contexto organizacional estudado. Paralelamente, a utilização da análise correlacional de Pearson permitiu reforçar empiricamente as relações entre as diferentes dimensões organizacionais analisadas, contribuindo para sustentar o modelo conceptual adotado.

Ao nível organizacional, a investigação permitiu identificar que os principais desafios da Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. não se encontram associados à competência técnica das equipas, mas sobretudo à articulação entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional. Esta evidência permitiu identificar oportunidades concretas de melhoria relacionadas com a uniformização das práticas de

trabalho, o reforço da comunicação organizacional, a clarificação de procedimentos e o alinhamento entre equipas.

Os resultados obtidos poderão apoiar iniciativas de melhoria organizacional associadas à redução do retrabalho, ao aumento da consistência na aplicação dos processos organizacionais, à melhoria da circulação da informação e ao reforço da colaboração entre equipas e áreas funcionais. Adicionalmente, o estudo apresenta potencial utilidade para outras estruturas técnicas multidisciplinares que enfrentem desafios organizacionais semelhantes, particularmente em contextos caracterizados por elevada exigência técnica, interdependência funcional e necessidade de articulação entre diferentes intervenientes.

De forma global, a presente investigação contribui para reforçar a importância de uma abordagem integrada da gestão organizacional, evidenciando que a produtividade da Direção de Projetos depende da coerência entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional no contexto real de trabalho. Neste sentido, os resultados obtidos reforçam os contributos teóricos da gestão por processos (Hammer, 1990), da liderança transformacional (Bass & Avolio, 1994) e da perspetiva sistémica da produtividade proposta por Drucker (1954) e Sink e Tuttle (1989).

6.5. Implicações Práticas e Recomendações

Os resultados obtidos ao longo da investigação evidenciam a necessidade de adoção de uma abordagem organizacional integrada na Direção de Projetos, orientada para o reforço da liderança, melhoria da comunicação organizacional e consolidação dos processos de trabalho.

A investigação permitiu identificar um conjunto de fatores organizacionais com impacto direto na produtividade da Direção de Projetos, nomeadamente ao nível da liderança, dos processos organizacionais e da comunicação organizacional.

Neste contexto, apresentam-se de seguida recomendações práticas orientadas para o reforço da eficiência organizacional, melhoria da articulação entre equipas e promoção de maior consistência na execução das atividades desenvolvidas pela Direção de Projetos.

Importa referir que as recomendações apresentadas resultam diretamente dos resultados obtidos ao longo da investigação e procuram responder aos principais desafios identificados pelos participantes. O seu objetivo não consiste na reformulação estrutural da organização, mas sim na identificação de oportunidades de melhoria que contribuam para reforçar a eficácia dos

processos organizacionais, promover maior alinhamento entre equipas e apoiar a melhoria sustentada da produtividade da Direção de Projetos.

6.5.1. Recomendações ao Nível da Liderança

Ao nível da liderança, recomenda-se o reforço dos mecanismos de alinhamento entre equipas, nomeadamente através da realização periódica de reuniões de acompanhamento, clarificação de prioridades e monitorização regular das atividades desenvolvidas.

Sugere-se igualmente o desenvolvimento de práticas de feedback contínuo e de maior proximidade entre as chefias e as equipas técnicas, procurando antecipar dificuldades, promover maior alinhamento organizacional e reforçar a eficácia da comunicação organizacional.

Adicionalmente, recomenda-se a adoção de práticas de liderança que incentivem a partilha de informação, a colaboração entre equipas e a clarificação de expectativas, contribuindo para uma aplicação mais consistente dos processos organizacionais e para uma maior previsibilidade das atividades desenvolvidas.

Importa igualmente promover uma liderança orientada para o acompanhamento operacional e para a adaptação às necessidades das equipas, favorecendo a identificação precoce de constrangimentos e a implementação de soluções adequadas ao contexto de trabalho.

O reforço destas práticas poderá contribuir para melhorar o alinhamento organizacional, reduzir situações de retrabalho e criar condições mais favoráveis à melhoria da produtividade da Direção de Projetos.

6.5.2. Recomendações ao Nível dos Processos Organizacionais

Relativamente aos processos organizacionais, recomenda-se a revisão e uniformização dos procedimentos de trabalho considerados críticos para a atividade da Direção de Projetos, assegurando a sua aplicação consistente entre equipas e projetos.

Sugere-se igualmente a criação de mecanismos periódicos de revisão e melhoria dos processos organizacionais, com o objetivo de identificar oportunidades de simplificação, eliminar atividades sem valor acrescentado e reduzir situações de retrabalho e variabilidade na execução das atividades.

Adicionalmente, recomenda-se o reforço da divulgação e partilha dos processos organizacionais junto das equipas, promovendo uma maior compreensão, apropriação e aplicação consistente dos procedimentos definidos.

Importa igualmente assegurar que os processos organizacionais se encontrem devidamente documentados, atualizados e acessíveis aos colaboradores, facilitando a sua consulta e promovendo maior uniformidade na execução das atividades.

A monitorização de indicadores associados ao retrabalho, cumprimento de prazos, conformidade processual e eficiência operacional poderá igualmente contribuir para uma gestão mais eficaz dos processos organizacionais e para a promoção de uma cultura de melhoria contínua.

O desenvolvimento destas iniciativas poderá contribuir para aumentar a previsibilidade das atividades, reduzir a variabilidade na execução dos trabalhos, melhorar a coordenação entre equipas e reforçar a consistência do desempenho organizacional da Direção de Projetos.

6.5.3. Recomendações ao Nível da Comunicação Organizacional

Ao nível da comunicação organizacional, recomenda-se o reforço dos mecanismos formais de articulação entre equipas e áreas funcionais, promovendo maior clareza na circulação da informação e alinhamento entre os diferentes intervenientes.

Sugere-se igualmente a realização de momentos regulares de partilha de conhecimento, reuniões de alinhamento entre equipas e o desenvolvimento de canais estruturados para comunicação de prioridades, alterações e constrangimentos associados aos projetos em curso.

Adicionalmente, recomenda-se a promoção de práticas que facilitem a partilha de informação e de experiências entre equipas, contribuindo para a disseminação do conhecimento organizacional e para uma maior uniformidade na execução das atividades.

Importa igualmente promover mecanismos que assegurem a transmissão atempada da informação relevante, reduzindo o risco de interpretações divergentes, falhas de comunicação e perda de conhecimento organizacional.

O reforço da comunicação organizacional poderá contribuir para reduzir falhas na circulação da informação, melhorar a articulação entre equipas e aumentar a previsibilidade das atividades desenvolvidas.

Deste modo, espera-se que a melhoria dos mecanismos de comunicação organizacional contribua para um maior alinhamento organizacional, para a redução do retrabalho e para o reforço da produtividade da Direção de Projetos.

6.5.4. Recomendações ao Nível da Produtividade da Direção de Projetos

Relativamente à produtividade da Direção de Projetos, recomenda-se a implementação de mecanismos de monitorização associados à carga de trabalho, gestão de prioridades e distribuição das atividades pelas equipas, permitindo identificar situações de sobrecarga e atuar preventivamente sobre potenciais constrangimentos operacionais.

Sugere-se igualmente o reforço das práticas de planeamento e acompanhamento das atividades, procurando reduzir a ocorrência de urgências não planeadas, minimizar interrupções frequentes e aumentar a estabilidade dos fluxos de trabalho.

Adicionalmente, recomenda-se a monitorização periódica de indicadores associados ao retrabalho, cumprimento de prazos, produtividade das equipas e eficiência operacional, permitindo identificar oportunidades de melhoria e apoiar a tomada de decisão organizacional baseada em evidência.

A adoção destas medidas poderá contribuir para reduzir o retrabalho, aumentar a previsibilidade das atividades, otimizar a utilização dos recursos disponíveis e promover maior consistência nos resultados desenvolvidos pela Direção de Projetos.

De forma global, os resultados da investigação sugerem que a produtividade da Direção de Projetos depende da capacidade da organização para assegurar coerência entre liderança, processos organizacionais e comunicação organizacional. Neste sentido, a melhoria sustentada do desempenho organizacional exige uma abordagem integrada e contínua da gestão, orientada para o alinhamento entre equipas, aplicação consistente dos processos organizacionais, comunicação eficaz e melhoria contínua das práticas de trabalho.

6.6. Limitações da Investigação

A presente investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados obtidos.

Em primeiro lugar, o estudo foi desenvolvido num contexto organizacional específico, centrado na Direção de Projetos da Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., assumindo a natureza de estudo de caso organizacional. Deste modo, os resultados obtidos refletem as características, dinâmicas e especificidades da realidade analisada, não devendo ser generalizados de forma automática a outras organizações ou contextos organizacionais distintos.

Em segundo lugar, a dimensão da amostra, embora adequada aos objetivos exploratórios da investigação e compatível com a metodologia adotada, é relativamente limitada, sobretudo no que respeita ao número de entrevistas realizadas e ao número de respostas obtidas nos questionários. Uma amostra mais alargada poderia contribuir para aumentar a diversidade de perspetivas recolhidas e reforçar a robustez dos resultados obtidos.

Adicionalmente, os dados recolhidos baseiam-se nas perceções dos participantes, podendo estar sujeitos a interpretações individuais, experiências específicas e diferentes níveis de proximidade ao fenómeno analisado. Consequentemente, os resultados refletem perceções organizacionais dos participantes e não necessariamente relações objetivas de causa e efeito entre as dimensões estudadas.

Importa ainda referir que a investigação assumiu uma abordagem transversal, analisando a realidade organizacional num determinado momento temporal. Esta característica não permitiu acompanhar a evolução das perceções dos participantes ao longo do tempo, nem avaliar o impacto de eventuais medidas de melhoria implementadas posteriormente. Uma abordagem longitudinal poderia permitir compreender de forma mais aprofundada a evolução das dinâmicas organizacionais e o impacto das ações de melhoria na produtividade da Direção de Projetos.

Por fim, embora a análise correlacional tenha permitido identificar associações entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade, a natureza do estudo não permite estabelecer relações de causalidade entre estas dimensões, devendo os resultados ser interpretados como evidência de associação e interdependência organizacional.

Apesar destas limitações, considera-se que a combinação de entrevistas semiestruturadas, questionários, análise de conteúdo, estatística descritiva e análise correlacional permitiu reforçar a consistência metodológica e a robustez interpretativa da investigação, assegurando uma compreensão abrangente do fenómeno estudado.

6.7. Sugestões para Investigações Futuras

Como sugestão para investigações futuras, recomenda-se o alargamento do estudo a outras direções, departamentos ou unidades organizacionais da empresa, permitindo comparar diferentes realidades internas e identificar padrões comuns ou específicos associados à relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade.

Seria igualmente pertinente aplicar a investigação a outras empresas do setor da construção civil e da engenharia, de forma a compreender se os resultados obtidos se verificam em contextos organizacionais semelhantes e identificar fatores organizacionais que possam influenciar a relação entre estas dimensões.

Outra possibilidade consistiria no desenvolvimento de estudos longitudinais, capazes de acompanhar a evolução das dimensões analisadas ao longo do tempo, especialmente após a implementação de medidas de melhoria organizacional. Esta abordagem permitiria avaliar de forma mais consistente o impacto das intervenções adotadas e a evolução das perceções dos colaboradores.

Futuras investigações poderão também aprofundar a relação entre comunicação organizacional, liderança e produtividade, uma vez que a comunicação emergiu como uma dimensão particularmente relevante na articulação entre processos organizacionais e desempenho organizacional.

Adicionalmente, poderá revelar-se pertinente explorar outras variáveis organizacionais suscetíveis de influenciar a produtividade, nomeadamente a cultura organizacional, a aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento, o envolvimento dos colaboradores e o clima organizacional.

Recomenda-se igualmente a realização de estudos comparativos entre diferentes estruturas técnicas multidisciplinares, procurando identificar boas práticas organizacionais associadas à liderança, gestão dos processos organizacionais, comunicação organizacional e melhoria da produtividade.

Por fim, sugere-se a utilização de indicadores objetivos de desempenho, tais como cumprimento de prazos, retrabalho, volume de produção, produtividade por colaborador, carga de trabalho e níveis de conformidade processual, permitindo complementar as perceções recolhidas com dados operacionais quantitativos e reforçar a robustez das conclusões obtidas.

Deste modo, considera-se que futuras investigações poderão contribuir para aprofundar o conhecimento sobre os fatores que influenciam a produtividade em contextos organizacionais complexos, reforçando a compreensão das relações entre liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Chaston, I. (2017). Managing process. In *The technological entrepreneur's playbook* (pp. 93–102). Business Expert Press.

Davenport, T. H., & Redman, T. C. (2025). How to marry process management and AI. *Harvard Business Review, 103*(1), 24–35.

Decker, R. (2010). *Global Protection Corporation: Message from the middle* (Case No. UV5828; Rev. Mar. 31, 2014). Darden Business Publishing, University of Virginia.

Drucker, P. F. (2011). *The practice of management* (Rev. ed.). Routledge. (Original work published 1954)

Frei, F. X., & Morriss, A. (2023, September 26). 10 signs your company is resistant to change. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2023/09/10-signs-your-company-is-resistant-to-change

Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review, 68*(4), 104–112.

Harvey, J.-F., Bresman, H., Edmondson, A. C., & Pisano, G. P. (2022). A strategic view of team learning in organizations. *Academy of Management Annals, 16*(2), 476–507. https://doi.org/10.5465/annals.2020.0352

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501–529. https://doi.org/10.1177/0149206316665461

Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review, 86*(1), 62–77.

Marhani, M. A., Jaapar, A., Ahmad Bari, N. A., & Zawawi, M. (2013). Sustainability through lean construction approach: A literature review. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 101*, 90–99. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.182

Martin, S., & Kemp, B. (2025). *Understanding organizational culture: An iceberg and a toolkit* (Technical Note UV9212). University of Virginia Darden School Foundation.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review, 72*(1), 107–114.

Molinsky, A., & Moriarty, R. (2016, October 7). Adapting your organizational processes to a new culture. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2016/10/adapting-your-organizational-processes-to-a-new-culture

Pawliw, J. (2025, September 4). The secret to building a high-performing team. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2025/09/the-secret-to-building-a-high-performing-team

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.ª ed.). Gradiva.

Rubin, J. R. (2005). *Introduction to contemporary corporate communication* (Technical Note UV0934). University of Virginia Darden School Foundation.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Shih, W., & Toffel, M. W. (2023). *Production processes* (Rev. Mar. 30, 2023; No. 618-023). Harvard Business School Publishing.

Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen philosophy: A review of literature. *The Icfai University Journal of Operations Management, 8*(2), 51–72.

Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future*. IEM Press.

Staats, B. R., & Upton, D. M. (2011). Lean knowledge work. *Harvard Business Review, 89*(10), 100–109.

APÊNDICES

A presente secção reúne os apêndices de suporte metodológico e analítico utilizados ao longo do desenvolvimento do presente projeto aplicado.

Os apêndices apresentados incluem documentação complementar associada à análise qualitativa e quantitativa, outputs estatísticos, matrizes de correlação e outros elementos de suporte utilizados na recolha, tratamento, análise e validação dos dados.

A inclusão destes elementos pretende reforçar a transparência metodológica, a consistência analítica e a robustez interpretativa dos resultados apresentados ao longo do estudo.

APÊNDICE I – GUIÃO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

O presente apêndice apresenta o guião utilizado na realização das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos participantes com funções de direção e coordenação da Direção de Projetos.

O instrumento foi desenvolvido para apoiar a componente qualitativa da investigação e a identificação das principais categorias de análise consideradas no estudo.

Guião das Entrevistas Semiestruturas

Perguntas

Enquadramento geral:

1 - Pode descrever, na sua perspetiva, o papel e os principais desafios da Direção de Projetos dentro da Teixeira Duarte?

2 - Quais considera serem os fatores que mais influenciam a produtividade do departamento?

Processos:

1 - De que forma os processos internos (procedimentos, fluxos de trabalho, comunicação) contribuem para a consistência e previsibilidade do desempenho das equipas?

2 - Existem práticas ou etapas que considera estruturantes para o bom funcionamento do departamento? E que aspetos entende que necessitem de melhorias?

Liderança:

1 - Como descreveria o estilo de liderança predominante na Direção de Projetos? (exemplo: autocrática / democrática / permissiva)

2 - Em que medida considera que as práticas de liderança (da Direção e dos Coordenadores) influenciam a motivação, o envolvimento e a produtividade das equipas?

3 - Que práticas de liderança considera mais determinantes para promover um ambiente produtivo e colaborativo?

Integração entre os três eixos:

1 - De que forma liderança e processos se articulam no funcionamento quotidiano do departamento, influenciando a produtividade?

2 - Se pudesse implementar uma melhoria prioritária na Direção de Projetos, qual seria e porquê?

Encerramento:

1 - Há algum aspeto que ainda não tenhamos abordado e que considere importante para compreender o funcionamento e os desafios da Direção de Projetos?

APÊNDICE II – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA E1 – DIREÇÃO DA DP

O presente apêndice apresenta a transcrição integral da entrevista E1, realizada a um elemento da Direção da Direção de Projetos.

A entrevista integrou a componente qualitativa da investigação e contribuiu para a identificação das categorias de análise utilizadas no estudo.

Entrevista E1 — Direção de Projetos

Tema: Liderança, Processos e Produtividade

Papel da Direção de Projetos

A Direção de Projetos tem um papel transversal a toda a empresa, prestando apoio em áreas cruciais como o dimensionamento de estruturas, o apoio a estudos e propostas, a ilustração de processos construtivos e a coordenação BIM. O objetivo central é garantir maior controlo na coordenação dos projetos, no planeamento e na execução das atividades, sobretudo ao nível das obras.

Um problema recorrente no setor da construção é a insuficiência dos projetos à entrada de obra. Quando surgem problemas não resolvidos em fase de projeto, é necessário parar a execução para resolver com várias equipas, o que gera custos elevados e alargamento de prazos. Estima-se que cerca de 3% dos custos na construção estejam relacionados com acidentes e quase-acidentes, com impacto brutal nos resultados.

A direção tem procurado intervir mais cedo, nomeadamente junto das empresas imobiliárias, antes do lançamento dos projetos, definindo responsabilidades, entregáveis e sincronização entre equipas. O trabalho estende-se também à fase de manutenção de ativos e Facilities Management.

Maturidade do Mercado para as Metodologias BIM

Apesar de existir algum reconhecimento do trabalho da direção, o mercado ainda não está maduro para as metodologias em uso. A direção é frequentemente chamada tarde — já em fase de obra ou no final do projeto —, o que inviabiliza demonstrar a eficácia das metodologias e torna o investimento na modelação e coordenação sem retorno. O BIM é ainda visto por muitos como uma atividade periférica ou opcional, quando na realidade os problemas não resolvidos em projeto se traduzem sempre em custos e alargamento de prazos em obra.

Fatores que Influenciam a Produtividade

Foram identificados três fatores principais que impactam a produtividade nas equipas:

1. Clareza nos objetivos. A falta de objetividade no tratamento dos problemas é uma característica transversal ao setor da construção português. Quando os objetivos não são bem definidos à partida, surgem problemas recorrentes, incerteza sobre responsabilidades e perda de tempo.

2. Definição de prioridades. A hesitação na priorização das atividades gera dispersão e ineficácia. As equipas precisam de saber claramente o que é urgente e o que é importante para agir de forma assertiva.

3. Clareza na comunicação. Quando quem recebe um problema não o comunica de forma clara à sua equipa, não define bem a matriz de responsabilidades nem a autonomia de cada elemento, geram-se confusões e ineficiências. A comunicação interna é subvalorizada, e as pessoas tendem a não identificar este aspeto como um problema.

Processos Internos

Os processos internos só são eficazes quando existe consistência e previsibilidade nas atividades. Quando cada caso é tratado de forma diferente, torna-se impossível caracterizar um processo e garantir fluidez. A falta de processos bem definidos origina erros, que representam tempo mal empregue — tanto no desenvolvimento de algo desnecessário como na sua posterior correção.

Existem já plataformas e ferramentas de comunicação partilhada (como o Teams), mas a sua utilização não é uniforme. É frequente chegar ao final de um projeto e verificar que grupos de trabalho com várias pessoas não têm qualquer registo de comunicação. As pessoas optam por canais privados, o que compromete a transparência do processo.

Há diferenças entre equipas na adesão aos processos: a equipa BIM, pela natureza do seu trabalho, tem maior facilidade em cumprir procedimentos. As outras equipas, provenientes de culturas de trabalho mais individuais, mostram maior resistência, em parte porque percebem que os processos tornam a sua atuação visível e analisável por todos, o que sentem como uma perda de autonomia — quando na realidade autonomia e transparência são conceitos distintos.

Liderança

Foi identificado um padrão de liderança predominantemente permissiva. Os problemas de incumprimento não são corrigidos de imediato, deixando enraizar comportamentos difíceis de mudar mais tarde. A confusão entre correção de uma atividade e censura pessoal é um sinal de imaturidade emocional que atravessa as equipas.

As lideranças intermédias são um ponto crítico: quando um líder intermédio não está alinhado com um processo, consegue comprometer a adesão de toda a sua equipa. A forma como comunicam as mudanças é determinante — transmitir um novo procedimento como um fardo imposto leva ao insucesso; apresentá-lo como uma melhoria com ganhos concretos para a equipa tende a gerar adesão.

A liderança em empresas de construção tende a ser assumida por pessoas com forte perfil técnico, promovidas à liderança pelo seu desempenho técnico e não pelas suas capacidades de gestão de pessoas. Ser um excelente técnico não implica ser um bom líder. Há pouca cultura de desenvolvimento de competências de liderança no setor, nomeadamente em áreas como planeamento estratégico, priorização e gestão de recursos humanos.

Uma característica essencial de um bom líder é a capacidade de monitorizar diariamente a sua equipa, tanto a nível profissional como pessoal. Perceber o que move cada pessoa, antecipar riscos de saída e criar condições para o crescimento individual dentro da equipa é o que garante, a médio prazo, a estabilidade e a evolução do grupo.

Trabalho de Equipa e Cultura Organizacional

A cultura dominante é ainda individualista. As equipas trabalham de forma relativamente isolada, sem um sentimento de pertença a um grupo. Esta dinâmica dificulta a adesão a processos coletivos e a partilha de conhecimento.

Existem também dinâmicas internas que inibem a comunicação aberta: há pessoas que têm receio de falar em reuniões, não por falta de espaço formal, mas porque sentem que as suas opiniões não são valorizadas ou que podem gerar conflito. A criação de reuniões periódicas com liberdade de expressão tem contribuído para melhorar gradualmente este aspeto.

Melhoria Prioritária Identificada

A melhoria mais urgente identificada é o reforço do sentido de equipa. As pessoas precisam de reconhecer que fazem parte de um grupo, e não apenas de um conjunto de indivíduos que partilham um espaço. Este reconhecimento facilitaria a adesão a processos, a aceitação de lideranças e o cumprimento de regras comuns. Atividades que promovam o bem-estar coletivo e o trabalho colaborativo poderiam ter um impacto significativo na produtividade do departamento.

APÊNDICE III – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA E2 – COORDENAÇÃO BIM

O presente apêndice apresenta a transcrição integral da entrevista E2, realizada ao Coordenador BIM da Direção de Projetos.

A entrevista integrou a componente qualitativa da investigação, contribuindo para a compreensão das dinâmicas organizacionais analisadas.

Entrevista E2 — Coordenação BIM

Tema: Liderança, Processos e Produtividade

Liderança e Objetivos Estratégicos

A liderança e a estrutura de processos estão profundamente interligadas. Para liderar bem é necessário ter objetivos claros que orientem a equipa numa direção definida. Um aspeto importante é a definição de objetivos que sejam simultaneamente atingíveis e ambiciosos — os objetivos que parecem fora de alcance não geram frustração, mas sim motivação para evoluir. Esta dinâmica mantém a equipa sempre em crescimento, sem estagnação.

Os objetivos do departamento devem estar alinhados com os da empresa, que são normalmente de médio a longo prazo — três a dez anos. Cabe à liderança intermédia desdobrar esses objetivos em metas faseadas e atingíveis, que vão alimentando o caminho até ao objetivo maior. O processo tem que ser contínuo: cada etapa concluída alimenta a próxima ambição.

O departamento trabalha em áreas ligadas à engenharia e à inovação, o que representa uma vantagem estratégica. Apesar de o setor da construção ser relativamente estagnado nos seus processos construtivos, há oportunidade real de incorporar inovação — em materiais, sustentabilidade e tecnologia digital — que pode diferenciar a empresa e abrir novos caminhos. Existe, contudo, um risco de a empresa se agarrar demasiado à sua história e tradição, usando a experiência acumulada como justificação para não evoluir, quando deveria ser um ponto de partida para dar o próximo passo.

Papel do Departamento e Potencial Estratégico

O departamento tem um potencial muito grande que ainda não está a ser aproveitado na sua plenitude. Numa empresa que detém simultaneamente uma promotora imobiliária, uma construtora e uma área de gestão de ativos, o departamento de projetos pode ser o pilar central que liga estes três vetores através de informação estruturada e modelos digitais.

Se os projetos fossem geridos com informação bem estruturada desde o início — modelos BIM com dados organizados —, seria possível alimentar todo o ciclo do ativo: planeamento de obra, controlo de custos, aprovisionamento, otimização de recursos e gestão de manutenção. Considerando que a fase de construção representa cerca de 30% do custo total de um ativo e a gestão do ativo os restantes 70%, o contributo potencial do departamento é enorme. Para isso, seria necessária uma ligação efetiva entre as três entidades da empresa, o que ainda não existe.

Para concretizar este potencial, a liderança do departamento precisa de ser apoiada por coordenadores com visão estratégica, pulso firme e capacidade de sustentar a direção macro que a chefia define. Sente-se que essa componente ainda é insuficiente.

Processos e Comunicação Interna

Um dos problemas mais evidentes é a falta de trabalho de equipa entre as três áreas do departamento — BIM, Engenharia e Sala de Desenho. Cada equipa funciona bem internamente e estabelece relações de trabalho bilaterais com as outras, mas as três não funcionam como um todo coeso. Não existe uma visão partilhada nem objetivos comuns entre as três equipas.

Há uma dinâmica em que a Sala de Desenho opera sobretudo como executora das ordens da Engenharia, sem participação ativa no processo e sem uma ligação real de equipa. Os desenhadores recebem instruções e executam, mas não são envolvidos nem consultados. Esta separação cria uma divisão clara entre quem decide e quem produz, o que empobrece o resultado final e desmotiva.

Existem plataformas de trabalho partilhado disponíveis, mas não são utilizadas de forma consistente. Os documentos não são arquivados nos locais definidos, as pastas de projeto ficam incompletas e há projetos a entrar e sair sem que todos os coordenadores tenham conhecimento disso. Não existe um calendário visível de entregas, nem reuniões de acompanhamento regulares entre coordenadores.

A comunicação de informação financeira — nomeadamente o desempenho de cada equipa em termos de horas e faturação — é feita de forma isolada, sem partilha entre coordenadores. Cada um recebe a sua informação individualmente, sem contexto do conjunto, o que impede uma gestão integrada e um acompanhamento proativo.

Boas Práticas Identificadas na Equipa BIM

Na equipa BIM foram introduzidas algumas práticas que têm produzido resultados positivos:

Reuniões semanais de equipa: mesmo quando não há informação nova relevante, a reunião mantém o grupo alinhado. Cada elemento partilha o que está a fazer, o que cria consciência coletiva sobre o trabalho da equipa e estimula a comunicação espontânea entre colegas.

Apresentações internas: periodicamente, cada elemento faz uma breve apresentação — dez a trinta minutos — sobre o projeto em que está a trabalhar. Esta partilha de conhecimento tem gerado dinâmicas positivas: os outros membros da equipa aprendem metodologias, identificam sinergias e debatem soluções. O resultado é uma equipa mais coesa e mais capaz.

Conversas individuais: o contacto regular e informal com cada elemento da equipa — por exemplo, tomar café — permite perceber o estado motivacional de cada pessoa, antecipar problemas e criar um ambiente de confiança em que os colaboradores se sentem à vontade para falar antes que os problemas se acumulem.

Estilo de Liderança

O estilo de liderança predominante no departamento tende para o democrático, com elementos de permissividade. Idealmente, a liderança deveria ser democrática — envolvendo a equipa nas decisões — mas com capacidade de ser assertiva e diretiva quando necessário, sem que isso seja confundido com autoritarismo. Uma liderança clara e orientadora acaba por ser vivida como democrática pela equipa, porque as pessoas entendem o caminho e alinham-se voluntariamente.

A permissividade excessiva é vista como um problema: situações de incumprimento que não são corrigidas de imediato tendem a enraizar-se, tornando-se muito mais difíceis de resolver mais tarde. Há também uma tendência para não confrontar situações desconfortáveis, seja por querer agradar, seja por medo de desagradar — o que resulta em problemas que se arrastam.

A liderança intermédia tem um papel crítico. Quando os coordenadores acumulam funções técnicas com funções de coordenação, tendem a dar prioridade ao trabalho técnico, em detrimento da orientação e desenvolvimento da sua equipa. Seria mais eficaz que os coordenadores se dedicassem principalmente à coordenação, confiando o trabalho técnico aos seus colaboradores.

Outro aspeto relevante é a ausência de avaliação de 360 graus: os coordenadores não têm acesso às avaliações que os seus colaboradores fazem deles, nem há uma reunião conjunta onde se partilhe o estado geral da equipa. Esta falta de transparência nas avaliações dificulta a melhoria contínua e cria desconexão.

Formação em Liderança e Renovação Cultural

Para assumir funções de coordenação, não basta competência técnica. É necessária formação específica em liderança, gestão de pessoas, gestão do tempo e gestão de prioridades. Esta formação deve ser obrigatória para quem assume cargos de chefia — não opcional — porque muitos dos problemas relacionais e de gestão de equipas decorrem de falta de preparação para lidar com situações difíceis.

A empresa tem uma história longa e uma cultura muito estabelecida, o que representa simultaneamente uma força e um risco. O risco é que pessoas com muitos anos de casa tendam a perpetuar formas de trabalho antigas, e que os colaboradores mais jovens aprendam esses padrões sem questioná-los. A experiência acumulada deve ser usada como trampolim para evoluir, não como justificação para manter o status quo.

A entrada de pessoas com experiências externas é vista como necessária para introduzir perspetivas diferentes e quebrar o ciclo de reprodução de velhos hábitos. Não por falta de valor das pessoas existentes, mas porque a diversidade de experiências enriquece a equipa e acelera a mudança.

Melhoria Prioritária Identificada

A melhoria mais urgente identificada é a redefinição e comunicação clara de objetivos a todos os níveis do departamento. Os objetivos existem, mas não são partilhados de forma estruturada entre equipas, o que cria uma situação em que cada área trabalha de forma isolada, sem saber exatamente o que as outras fazem nem para onde o conjunto está a caminhar.

Propõe-se a criação de reuniões regulares entre coordenadores — pelo menos mensais — com agenda estruturada: ponto de situação dos projetos, alinhamento de objetivos, partilha de informação financeira e identificação de oportunidades de melhoria. Esta reunião seria o espaço para construir a visão comum que atualmente não existe e para garantir que o departamento funciona como uma equipa, e não como três equipas paralelas.

APÊNDICE IV – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA E3 – COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA

O presente apêndice apresenta a transcrição integral da entrevista E3, realizada ao Coordenador de Engenharia da Direção de Projetos.

A entrevista integrou a componente qualitativa da investigação e constituiu uma fonte de evidência para a análise das dimensões organizacionais estudadas.

Entrevista E3 — Coordenação de Engenharia

Tema: Liderança, Processos e Produtividade

Papel da Direção de Projetos

O papel principal da equipa de engenharia é apoiar as obras e fazer a ponte técnica entre a execução em obra e a administração. A direção de projetos existe para colmatar as lacunas técnicas que a componente construtiva não consegue suprir por si só — nomeadamente no contacto com clientes, no esclarecimento de dúvidas, no estudo de variantes e no apoio técnico especializado.

Fatores que Influenciam a Produtividade

Os principais fatores que influenciam a produtividade identificados são a motivação das equipas, a organização da estrutura e a qualidade dos relacionamentos internos. Quando a estrutura está bem organizada e as pessoas trabalham de forma interligada, a produtividade tende a aumentar. O contrário também é verdade: a desorganização e o isolamento entre áreas criam fricção e perda de eficiência.

Um problema estrutural relevante é a sobrecarga de trabalho generalizada. As equipas operam permanentemente em modo de gestão de urgências — saltando de processo para processo, deixando trabalhos a meio, sem tempo para refletir ou estudar. Esta situação tem consequências diretas na qualidade do trabalho produzido e no bem-estar das pessoas.

A formação técnica dos elementos mais jovens é um calcanhar de Aquiles. Quando os colaboradores não têm autonomia suficiente, precisam de acompanhamento constante — seja de colegas ou do coordenador — o que retira capacidade produtiva a quem acompanha. O coordenador que está a apoiar um júnior deixa de estar disponível para as suas outras responsabilidades.

O ambiente de trabalho é considerado razoável — já esteve pior — mas a pressão constante de prazos não cumpridos e trabalho insuficientemente desenvolvido cria tensão que afeta os relacionamentos. Há também uma maior fragmentação entre subequipas do que existia antes, quando toda a gente fazia projetos e havia mais transversalidade.

Processos Internos

Os processos internos melhoraram consideravelmente face ao passado. A plataforma de trabalho partilhado está a funcionar de forma aceitável e foi um passo significativo em termos de organização: sabe-se onde está a informação, existem templates, memórias e formatações standardizadas, e o registo de horas por projeto está a ser implementado. Quando estiver totalmente operacional, permitirá saber quanto tempo cada perfil (desenhador, engenheiro) dedica a cada projeto.

A principal dificuldade que subsiste é a gestão do arquivo de informação. Com o volume de comunicações gerado diariamente — dezenas de emails por projeto, muitas vezes em cima da hora — torna-se muito difícil arquivar tudo corretamente em tempo real. A tendência é acumular e arquivar depois, o que gera lacunas e dificulta a pesquisa posterior.

Existe também um problema de comunicação entre equipas na abertura de projetos. Foi identificado um caso em que dois grupos estudaram propostas para o mesmo local sem saberem um do outro, porque a informação fornecida na abertura do projeto não era suficientemente clara para identificar a sobreposição. Uma solução possível seria abrir a pasta do projeto imediatamente ao receber o trabalho, arquivando logo os primeiros elementos, evitando que informação inicial se perca antes de a pasta estar disponível.

Outra lacuna relevante é o acesso à informação entre coordenadores. Neste momento, cada coordenador apenas tem acesso às horas e pastas dos seus próprios projetos. Seria mais eficiente que todos os coordenadores tivessem acesso partilhado à informação de projetos de todas as equipas, para poderem fazer pesquisas e ter uma visão global do que está em curso.

Liderança

O estilo de liderança da direção é caracterizado pela flexibilidade e pela aposta na autonomia das equipas. O objetivo declarado é que as equipas funcionem de forma cada vez mais independente, com o mínimo de intervenção direta da chefia. Contudo, esta autonomia ainda não está consolidada, porque muitos elementos não têm experiência suficiente para funcionar de forma verdadeiramente autónoma.

Os coordenadores têm consciência das suas lacunas em gestão de pessoas. Foram colocados em cargos de coordenação por mérito técnico, não por competências de gestão — o que é reconhecido como uma limitação. A exigência técnica elevada pode funcionar bem em contextos pequenos, mas torna-se difícil de manter em equipas maiores, onde é necessário gerir ritmos, perfis e motivações diferentes.

A transição de colega para coordenador afetou alguns relacionamentos dentro das equipas. Há colaboradores que questionam a legitimidade da coordenação ou que resistem a receber orientação de alguém que era anteriormente par. Esta dinâmica é mais frequente com os elementos mais experientes; os colaboradores mais jovens, que entraram já com a estrutura hierárquica estabelecida, adaptam-se com maior facilidade.

A liderança influencia a produtividade principalmente através da gestão de prioridades: numa situação de trabalho constante em urgência, cabe ao líder definir o que é mais importante em cada momento e evitar que as pessoas fiquem sobrecarregadas com múltiplos processos em simultâneo sem orientação clara. A liderança também desempenha um papel relevante na prevenção de arrastamentos — há pessoas que tendem a prolongar o trabalho e é função da coordenação corrigir esse comportamento.

Um problema operacional identificado é a dificuldade de passar trabalho quando alguém vai de férias. Com equipas pequenas e toda a gente ocupada, não há quem absorva os processos de quem está ausente. Antes, quando havia mais folga de capacidade, era possível transferir integralmente um processo para outro colega; hoje isso raramente acontece, o que leva a trabalhos atrasados e acumulação de pendentes.

Relação entre Liderança, Processos e Produtividade

A liderança e os processos são complementares na promoção da produtividade. Os processos, numa fase inicial de implementação, podem ser um entrave temporário ao ritmo de trabalho, mas o objetivo é que, uma vez consolidados, melhorem a organização e libertem tempo para trabalho técnico de maior valor. Os processos implementados na área de engenharia são considerados adequados e não constituem um obstáculo — a dificuldade está na implementação incompleta, nomeadamente na gestão de arquivos.

A questão central da produtividade da equipa de engenharia está na fronteira entre o trabalho técnico e o trabalho de produção de desenhos. Os engenheiros gastam energia e tempo em partes do processo que não são técnicas — verificar formatações, corrigir desenhos, gerir iterações com a sala de desenho. Se os desenhadores tivessem maior autonomia e melhor formação, os engenheiros poderiam concentrar-se no trabalho técnico de maior valor acrescentado.

Melhoria Prioritária Identificada

A principal dúvida levantada é sobre se a estrutura atual — com múltiplas subequipas e dois coordenadores para a engenharia — é a mais adequada para o tamanho e necessidades do departamento. Com equipas pequenas, a camada de coordenação pode criar burocracia adicional sem proporcionar benefícios suficientes, especialmente quando os coordenadores continuam a fazer trabalho técnico em paralelo com a coordenação.

O ideal seria que os coordenadores se pudessem dedicar exclusivamente à coordenação — gestão de prioridades, acompanhamento dos elementos da equipa, comunicação entre áreas — e que houvesse pessoas com autonomia suficiente para absorver o trabalho técnico sem necessitar de acompanhamento constante. Para isso, a formação dos elementos mais jovens é um investimento urgente e prioritário.

APÊNDICE V – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA E4 – COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA

O presente apêndice apresenta a transcrição integral da entrevista E4, realizada a um elemento da Coordenação de Engenharia da Direção de Projetos.

A entrevista integrou a componente qualitativa da investigação, contribuindo para a interpretação dos resultados obtidos ao longo do estudo.

Entrevista E4 — Coordenação de Engenharia

Tema: Liderança, Processos e Produtividade

Liderança e Produtividade

Liderar pressupõe o conhecimento profundo das equipas que se lideram — não apenas das competências técnicas de cada elemento, mas também das suas motivações e idiossincrasias. Numa atividade como a engenharia de projeto, em que os trabalhos variam em tipo e complexidade, a atribuição criteriosa do trabalho certo à pessoa certa é um dos fatores mais determinantes para a produtividade.

Projetos rotineiros, repetitivos ou pouco estimulantes atribuídos a engenheiros que precisam de desafio técnico podem gerar desmotivação — que é precisamente o inverso da produtividade desejada. Por outro lado, projetos com maior componente de inovação ou estudo exigem perfis com apetência para esse tipo de trabalho. O alinhamento entre o perfil motivacional do técnico e o tipo de projeto é, na visão do entrevistado, a componente mais complexa e mais importante da liderança a médio e longo prazo.

A produtividade não deve ser avaliada apenas pela quantidade de trabalho produzido, mas pela sua qualidade e eficácia. Uma produtividade elevada que gera produtos de fraca qualidade não serve os objetivos da empresa.

Papel da Direção de Projetos

O principal valor da direção de projetos para a empresa não está no elemento «projeto em papel» que produz, mas na capacidade de definir em projeto as metodologias e tecnologias mais adequadas às equipas e equipamentos disponíveis. Esta vantagem é holística: permite otimizar o processo construtivo e reduzir custos de uma forma que empresas de projeto externas — mesmo mais baratas — não conseguem, por não terem o conhecimento interno da empresa.

Existe também uma função de mitigação de risco técnico. A área da construção está intimamente ligada à segurança — da envolvente, das cidades e dos trabalhadores. Ter uma equipa interna que acompanha as regulamentações, domina as tecnologias de cálculo e dimensionamento, e consegue fazê-lo com um rigor que as equipas de produção não conseguem por necessidades operacionais, confere à empresa uma componente técnica diferenciadora.

Processos Internos

A otimização dos processos é sempre relativa e nunca está completa — é um trabalho de melhoria contínua. Contudo, a existência de bases e diretrizes bem definidas — modelos de dimensionamento, exemplos de projetos anteriores bem-sucedidos — reduz a dispersão e aumenta a produtividade. Um técnico que segue boas bases consegue otimizar o seu trabalho de forma mais consistente do que sem qualquer referência.

O trabalho de engenharia de projeto tem uma componente criativa — a conceção — mas pressupõe também etapas fastidiosas e inevitáveis: cálculo, demonstração de cálculo, memórias descritivas, documentação para entidades licenciadoras. Estas etapas existem e são necessárias, mesmo que não sejam a parte mais estimulante do trabalho. O objetivo é que estejam definidas de forma o mais otimizada possível, eliminando burocracia desnecessária sem comprometer as exigências técnicas e regulamentares.

Estilo de Liderança

O estilo de liderança na direção de projetos é caracterizado como predominantemente democrático, com recurso pontual à autoridade quando necessário e com uma componente de permissividade presente no dia a dia. Na prática, qualquer liderança eficaz combina os três estilos — democrático, autocrático e permissivo — ajustando a predominância de cada um ao contexto e ao interlocutor.

A postura pessoal na coordenação é predominantemente democrática e permissiva, com recurso mínimo à imposição. Quando existe discordância ou situações que exigem maior firmeza, prefere-se recorrer à hierarquia superior para exercer essa autoridade, uma vez que a força exercida por quem não tem legitimidade formal para o fazer pode ser mal interpretada e gerar resistência.

Articulação entre Liderança, Processos e Produtividade

A forma como os processos são implementados tem impacto direto na sua eficácia. Processos impostos de forma autoritária, sem ouvir quem os vai executar, geram oposição — mesmo que essa oposição se manifeste apenas em comentários ou resistência passiva. Esta oposição cria entropia e compromete a implementação.

Quando os processos são implementados com concordância generalizada dos intervenientes, a resistência esvai-se e a adoção é mais eficaz. Nem sempre é possível obter consenso total, mas o esforço de envolver as pessoas e explicar o racional por trás de cada processo reduz significativamente o desconforto e aumenta a motivação para cumprir.

Melhoria Prioritária Identificada

A melhoria prioritária identificada é a redução do distanciamento entre a administração e os quadros intermédios e operacionais. Existe atualmente um «tampão» na comunicação entre estes níveis que é prejudicial ao desenvolvimento de elementos válidos da empresa: quem não é conhecido não pode ser avaliado, e quem não é avaliado não pode crescer.

Não se trata de promover informalidade excessiva entre administração e equipas, mas de criar canais que permitam uma maior visibilidade mútua — que os quadros intermédios conheçam melhor a visão estratégica da administração e que a administração tenha uma perceção mais direta do trabalho e do potencial das

pessoas nos centros operacionais. Esta maior comunhão entre níveis hierárquicos beneficiaria tanto a motivação das equipas como a qualidade das decisões de gestão.

APÊNDICE VI – QUESTIONÁRIO APLICADO À DP

O presente apêndice apresenta o questionário aplicado aos colaboradores da Direção de Projetos, utilizado na componente quantitativa da investigação.

O instrumento foi estruturado em torno das dimensões liderança, processos organizacionais, comunicação organizacional e produtividade.

Produtividade, Processos e Liderança na Direção de Projetos da Teixeira Duarte: Um Estudo Aplicado

O presente questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão, desenvolvida por Luís Pinheiro, e tem como objetivo analisar a relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade na Direção de Projetos da Teixeira Duarte.

Este estudo assume um carácter aplicado, focando-se no funcionamento das equipas técnicas do departamento, nomeadamente nas áreas de Engenharia, BIM e Desenho, procurando identificar fatores que influenciam a eficiência operacional, a articulação entre equipas e a consistência dos resultados.

As respostas são anónimas e confidenciais, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos. A informação recolhida será tratada de forma agregada, não permitindo a identificação individual dos participantes.

O questionário é composto por afirmações às quais deverá responder com base na sua perceção, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos, onde:

1 – Discordo totalmente
2 – Discordo
3 – Nem concordo nem discordo
4 – Concordo
5 – Concordo totalmente

A sua participação é fundamental para a compreensão do funcionamento organizacional e para a identificação de oportunidades de melhoria na Direção de Projetos.

* Indica uma pergunta obrigatória

CARACTERIZAÇÂO

As seguintes questões destinam-se à caracterização da amostra, permitindo a análise dos resultados em função do perfil dos participantes.

1. Equipa de atuação *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Direção / Coordenação Geral
- ◯ BIM
- ◯ Engenharia
- ◯ Desenho

2. Função na equipa *

Marcar apenas uma oval.

- Direção
- Coordenador
- Projetista / Técnico
- Modelador
- Outra: _____

3. Anos de experiência profissional *

Marcar apenas uma oval.

- < 3 anos
- 3–5 anos
- 5–10 anos
- > 10 anos

4. Tempo na Direção de Projetos *

Marcar apenas uma oval.

- < 1 ano
- 1–3 anos
- 3–5 anos
- 5–10 anos
- > 10 anos

5. Participa regularmente em mais do que uma equipa/projeto? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

LIDERANÇA

Avalie as seguintes afirmações relacionadas com as práticas de liderança na sua equipa.

6. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo totalmente
1 - Existe clareza na definição de objetivos por parte da liderança					
2 - A liderança promove o alinhamento entre equipas					
3 - Os líderes possuem competências adequadas para a gestão de equipas					
4 - Existe acompanhamento eficaz do trabalho por parte das chefias					
5 - A liderança promove um ambiente de confiança e comunicação aberta					
6 - A liderança assegura a correção de desvios e o cumprimento dos objetivos definidos					

PROCESSOS

Avalie as seguintes afirmações relativas à organização, estrutura e aplicação dos processos de trabalho.

7. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo totalmente
1 - Os processos de trabalho estão bem definidos	◯	◯	◯	◯	◯
2 - Existe padronização na execução das atividades	◯	◯	◯	◯	◯
3 - Os processos são aplicados de forma consistente pelas equipas	◯	◯	◯	◯	◯
4 - Existe planeamento adequado das tarefas	◯	◯	◯	◯	◯
5 - Os processos contribuem para a eficiência do trabalho	◯	◯	◯	◯	◯
6 - Existe articulação eficaz entre equipas na aplicação dos processos	◯	◯	◯	◯	◯
7 - O trabalho é frequentemente condicionado por situações urgentes e não planeadas	◯	◯	◯	◯	◯

COMUNICAÇÃO

Avalie as seguintes afirmações relacionadas com a comunicação e partilha de informação entre equipas.

8. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo totalmente
1 - Existe clareza na comunicação entre equipas	◯	◯	◯	◯	◯
2 - A informação é partilhada de forma eficaz	◯	◯	◯	◯	◯
3 - Existe comunicação eficaz entre diferentes níveis hierárquicos	◯	◯	◯	◯	◯
4 - Tenho acesso à informação necessária para o meu trabalho	◯	◯	◯	◯	◯
5 - Existem mecanismos eficazes de coordenação entre equipas	◯	◯	◯	◯	◯
6 - A informação transmitida entre equipas é frequentemente incompleta ou pouco clara	◯	◯	◯	◯	◯

PRODUTIVIDADE

Avalie as seguintes afirmações relativas à eficiência, qualidade e desempenho do trabalho desenvolvido.

9.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo totalmente
1 - O trabalho é realizado de forma eficiente	◯	◯	◯	◯	◯
2 - Existe retrabalho frequente	◯	◯	◯	◯	◯
3 - A qualidade do trabalho é consistente	◯	◯	◯	◯	◯
4 - A carga de trabalho é adequada	◯	◯	◯	◯	◯
5 - O ambiente de trabalho permite produtividade	◯	◯	◯	◯	◯
6 - Os resultados do trabalho apresentam elevada consistência entre diferentes projetos e equipas	◯	◯	◯	◯	◯

Contributos Adicionais

Se desejar, partilhe a sua opinião sobre fatores que influenciam a produtividade ou sugestões de melhoria na Direção de Projetos.

10.

O questionário chegou ao fim.

Agradeço a sua participação e o tempo disponibilizado para responder.

A sua contribuição é muito importante para o desenvolvimento deste estudo e para a identificação de oportunidades de melhoria na Direção de Projetos.

Muito obrigado!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

APÊNDICE VII – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO À DP

O presente apêndice apresenta os resultados detalhados do questionário aplicado aos colaboradores da Direção de Projetos.

Os resultados complementam a análise quantitativa desenvolvida no corpo principal da investigação.

Produtividade, Processos e Liderança na Direção de Projetos da Teixeira Duarte: Um Estudo Aplicado

O presente questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão, desenvolvida por Luís Pinheiro, e tem como objetivo analisar a relação entre liderança, processos organizacionais e produtividade na Direção de Projetos da Teixeira Duarte.

Este estudo assume um carácter aplicado, focando-se no funcionamento das equipas técnicas do departamento, bem como na articulação com áreas que interagem diretamente com a Direção de Projetos, nomeadamente RH, Sistemas de Gestão e Produção, procurando identificar fatores que influenciam a eficiência operacional, a coordenação entre equipas e a consistência dos resultados.

As respostas são anónimas e confidenciais, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos. A informação recolhida será tratada de forma agregada, não permitindo a identificação individual dos participantes.

O questionário é composto por afirmações às quais deverá responder com base na sua perceção, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos, onde:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Nem concordo nem discordo

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

A sua participação é fundamental para a compreensão do funcionamento organizacional e para a identificação de oportunidades de melhoria na Direção de Projetos.

* Indica uma pergunta obrigatória

CARACTERIZAÇÂO

As seguintes questões destinam-se à caracterização da amostra, permitindo a análise dos resultados em função do perfil dos participantes.

1. Área de atuação *

Marcar apenas uma oval.

- Recursos Humanos (RH)
- Produção
- Sistemas de Gestão
- Outra: _____

2. Função na equipa *

Marcar apenas uma oval.

- Direção / Gestão
- Coordenação
- Técnico / Especialista
- Outra: _____

3. Anos de experiência profissional *

Marcar apenas uma oval.

- < 3 anos
- 3–5 anos
- 5–10 anos
- > 10 anos

4. Tempo de interação com a Direção de Projetos *

Marcar apenas uma oval.

- < 1 ano
- 1–3 anos
- 3–5 anos
- 5–10 anos
- > 10 anos

5. Participa regularmente em mais do que um projeto que envolva a Direção de Projetos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

LIDERANÇA

Avalie as seguintes afirmações relacionadas com as práticas de liderança na sua equipa.

6. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo totalmente
1 - Existe clareza na definição de objetivos por parte da liderança					
2 - A liderança promove o alinhamento entre equipas					
3 - Os líderes possuem competências adequadas para a gestão de equipas					
4 - Existe acompanhamento eficaz do trabalho por parte das chefias					
5 - A liderança promove um ambiente de confiança e comunicação aberta					
6 - A liderança assegura a correção de desvios e o cumprimento dos objetivos definidos					

PROCESSOS

Avalie as seguintes afirmações relativas à organização, estrutura e aplicação dos processos de trabalho.

7. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo totalmente
1 - Os processos de trabalho estão bem definidos	◯	◯	◯	◯	◯
2 - Existe padronização na execução das atividades	◯	◯	◯	◯	◯
3 - Os processos são aplicados de forma consistente pelas equipas	◯	◯	◯	◯	◯
4 - Existe planeamento adequado das tarefas	◯	◯	◯	◯	◯
5 - Os processos contribuem para a eficiência do trabalho	◯	◯	◯	◯	◯
6 - Existe articulação eficaz entre equipas na aplicação dos processos	◯	◯	◯	◯	◯
7 - O trabalho é frequentemente condicionado por situações urgentes e não planeadas	◯	◯	◯	◯	◯

COMUNICAÇÃO

Avalie as seguintes afirmações relacionadas com a comunicação e partilha de informação entre equipas.

8. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo totalmente
1 - Existe clareza na comunicação entre equipas	◯	◯	◯	◯	◯
2 - A informação é partilhada de forma eficaz	◯	◯	◯	◯	◯
3 - Existe comunicação eficaz entre diferentes níveis hierárquicos	◯	◯	◯	◯	◯
4 - Tenho acesso à informação necessária para o meu trabalho	◯	◯	◯	◯	◯
5 - Existem mecanismos eficazes de coordenação entre equipas	◯	◯	◯	◯	◯
6 - A informação transmitida entre equipas é frequentemente incompleta ou pouco clara	◯	◯	◯	◯	◯

PRODUTIVIDADE

Avalie as seguintes afirmações relativas à eficiência, qualidade e desempenho do trabalho desenvolvido.

9.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo totalmente
1 - O trabalho é realizado de forma eficiente	◯	◯	◯	◯	◯
2 - Existe retrabalho frequente	◯	◯	◯	◯	◯
3 - A qualidade do trabalho é consistente	◯	◯	◯	◯	◯
4 - A carga de trabalho é adequada	◯	◯	◯	◯	◯
5 - O ambiente de trabalho permite produtividade	◯	◯	◯	◯	◯
6 - Os resultados do trabalho apresentam elevada consistência entre diferentes projetos e equipas	◯	◯	◯	◯	◯

Contributos Adicionais

Se desejar, partilhe a sua opinião sobre fatores que influenciam a produtividade ou sugestões de melhoria na Direção de Projetos.

10.

O questionário chegou ao fim.

Agradeço a sua participação e o tempo disponibilizado para responder.

A sua contribuição é muito importante para o desenvolvimento deste estudo e para a identificação de oportunidades de melhoria na Direção de Projetos.

Muito obrigado!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

APÊNDICE VIII – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS AOR

O presente apêndice apresenta o questionário aplicado aos participantes das Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR).

O instrumento foi desenvolvido de forma a permitir a comparação das perceções entre os diferentes grupos considerados na investigação.

Análise dos Dados

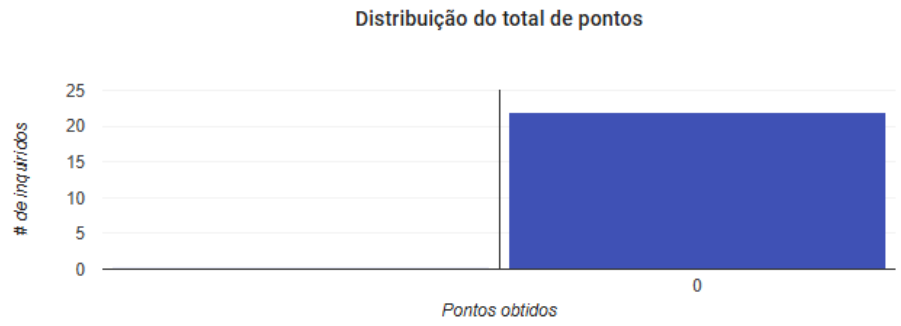
22 respostas

Ver no Sheets

Resumo | Pergunta | Individual

Estatísticas

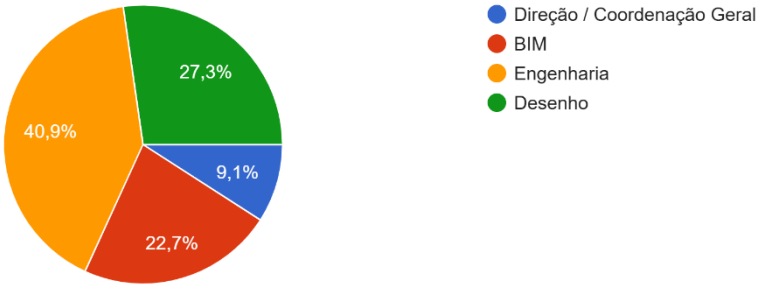
Média	Mediana	Intervalo
0 / 0 pontos	0 / 0 pontos	0 – 0 pontos



POPULAÇÃO - CARACTERIZAÇÃO

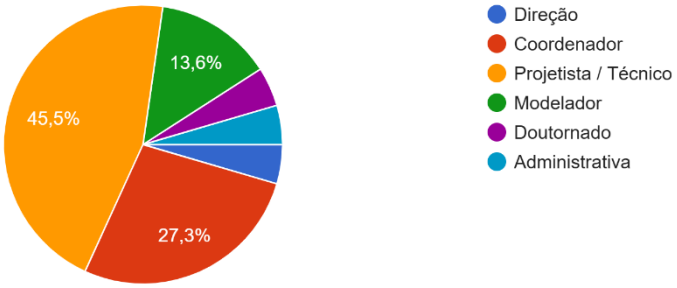
Equipa de atuação

22 respostas



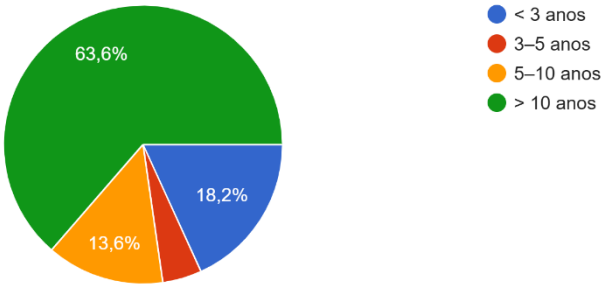
Função na equipa

22 respostas



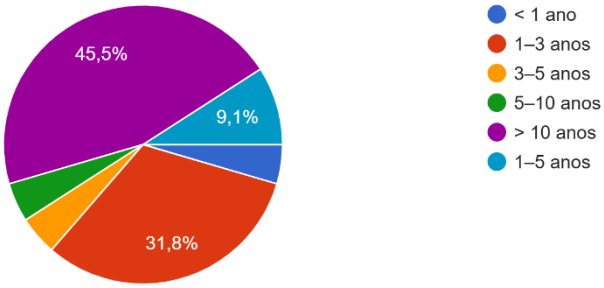
Anos de experiência profissional

22 respostas



Tempo na Direção de Projetos

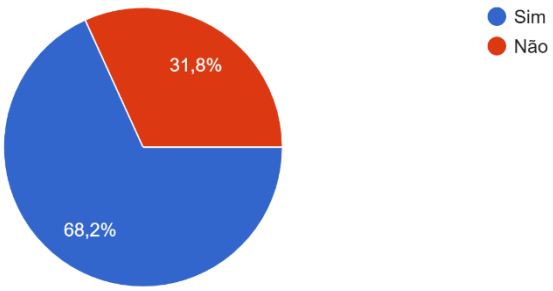
22 respostas



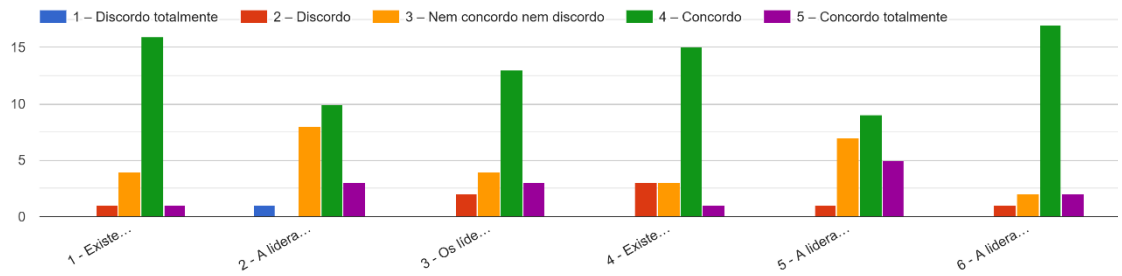
l

Participa regularmente em mais do que uma equipa/projeto?

22 respostas



LIDERANÇA



1 - Existe clareza na definição de objetivos por parte da liderança

2 - A liderança promove o alinhamento entre equipas

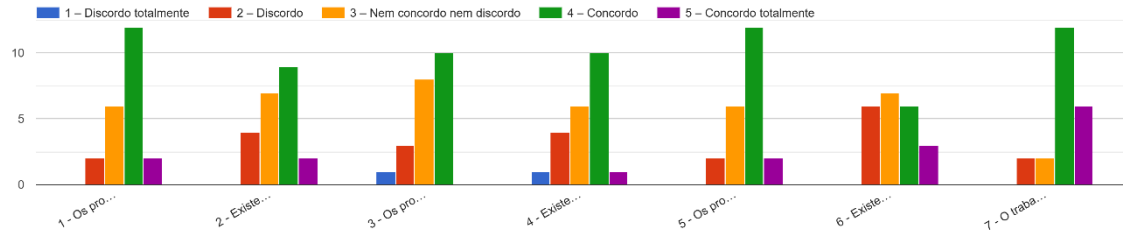
3 - Os líderes possuem competências adequadas para a gestão de equipas

4 - Existe acompanhamento eficaz do trabalho por parte das chefias

5 - A liderança promove um ambiente de confiança e comunicação aberta

6 - A liderança assegura a correção de desvios e o cumprimento dos objetivos definidos

Processos



1 - Os processos de trabalho estão bem definidos

2 - Existe padronização na execução das atividades

3 - Os processos são aplicados de forma consistente pelas equipas

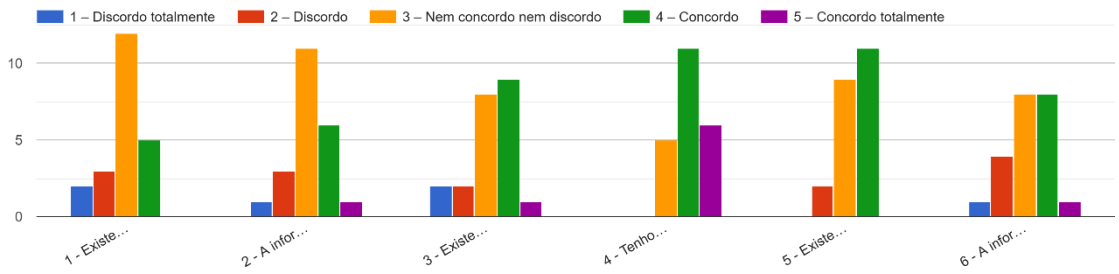
4 - Existe planeamento adequado das tarefas

5 - Os processos contribuem para a eficiência do trabalho

6 - Existe articulação eficaz entre equipas na aplicação dos processos

7 - O trabalho é frequentemente condicionado por situações urgentes e não planeadas

COMUNICAÇÃO



1 - Existe clareza na comunicação entre equipas

2 - A informação é partilhada de forma eficaz

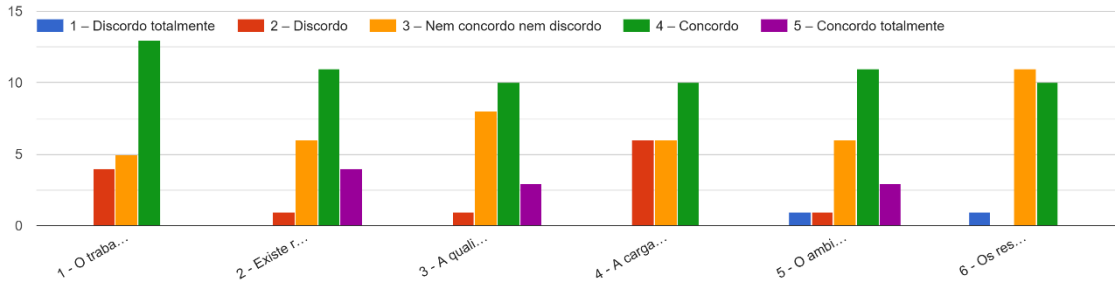
3 - Existe comunicação eficaz entre diferentes níveis hierárquicos

4 - Tenho acesso à informação necessária para o meu trabalho

5 - Existem mecanismos eficazes de coordenação entre equipas

6 - A informação transmitida entre equipas é frequentemente incompleta ou pouco clara

PRODUTIVIDADE



1 - O trabalho é realizado de forma eficiente

2 - Existe retrabalho frequente

3 - A qualidade do trabalho é consistente

4 - A carga de trabalho é adequada

5 - O ambiente de trabalho permite produtividade

6 - Os resultados do trabalho apresentam elevada consistência entre diferentes projetos e equipas

Contributos Adicionais

1 - Falta de comunicação entre equipas, ausência de reuniões entre os coordenadores, falta de planeamento adequado para cada trabalho, falta de alinhamento ente as equipas. Resistencia à processos novos, o que por vezes cria silos para o alinhamento entre as equipas do departamento.

2 - Tentar garantir uma maior uniformização dos processos, promovendo o conhecimento de todos os intervenientes das melhores práticas e das definidas como o objetivo a cada momento.

3 - Antes de se proceder a implementações processuais/funcionais, seria importante auscultar os interessados. Podem surgir oportunidades de melhoria.

4 - A direção do departamento demonstra falta de estratégia clara e de foco na gestão interna, o que acaba por afetar o desempenho da equipa. Existe uma preocupação excessiva com a perceção externa (seja junto da administração, nas redes sociais ou até em iniciativas como teses de mestrado) em detrimento da atenção aos próprios colaboradores, à organização dos processos e ao acompanhamento do trabalho diário. Este desequilíbrio compromete a produtividade e revela a necessidade de uma liderança mais presente, objetiva e orientada para as necessidades reais da equipa.

5 - Simplificar a carga burocrática. Seria positivo haver partilha de feedback, do lado de quem dá e quem recebe e haver um ambiente que promova a participação dos colaboradores nas decisões sobre os processos. Motivação pelo reconhecimento.

6 - No meu trabalho administrativo/documental, vejo ganhos rápidos ao alinhar processos, ferramentas/dados e comunicação — reduzindo retrabalho e aumentando previsibilidade.

7 - Consolidar o alinhamento aos processos, clarificar comunicação

8 - Num departamento de Direção de Projetos que integra diferentes valências — engenharia, sala de desenho, BIM e investigação — a produtividade não depende apenas das competências técnicas das equipas, mas sobretudo da forma como a gestão coordena, estrutura e orienta o trabalho. Um dos principais fatores que condiciona negativamente a produtividade é a ausência de uma visão integrada e de liderança clara. A indefinição de prioridades, a constante mudança de direções e a falta de planeamento consistente geram retrabalho, dispersão de esforço e perda de eficiência. Frequentemente, verifica-se também uma fragmentação entre equipas, onde cada área funciona de forma relativamente isolada, comprometendo a articulação global do projeto. A gestão ineficaz do tempo e dos recursos é outro ponto crítico. A sobrecarga de tarefas, muitas vezes sem uma

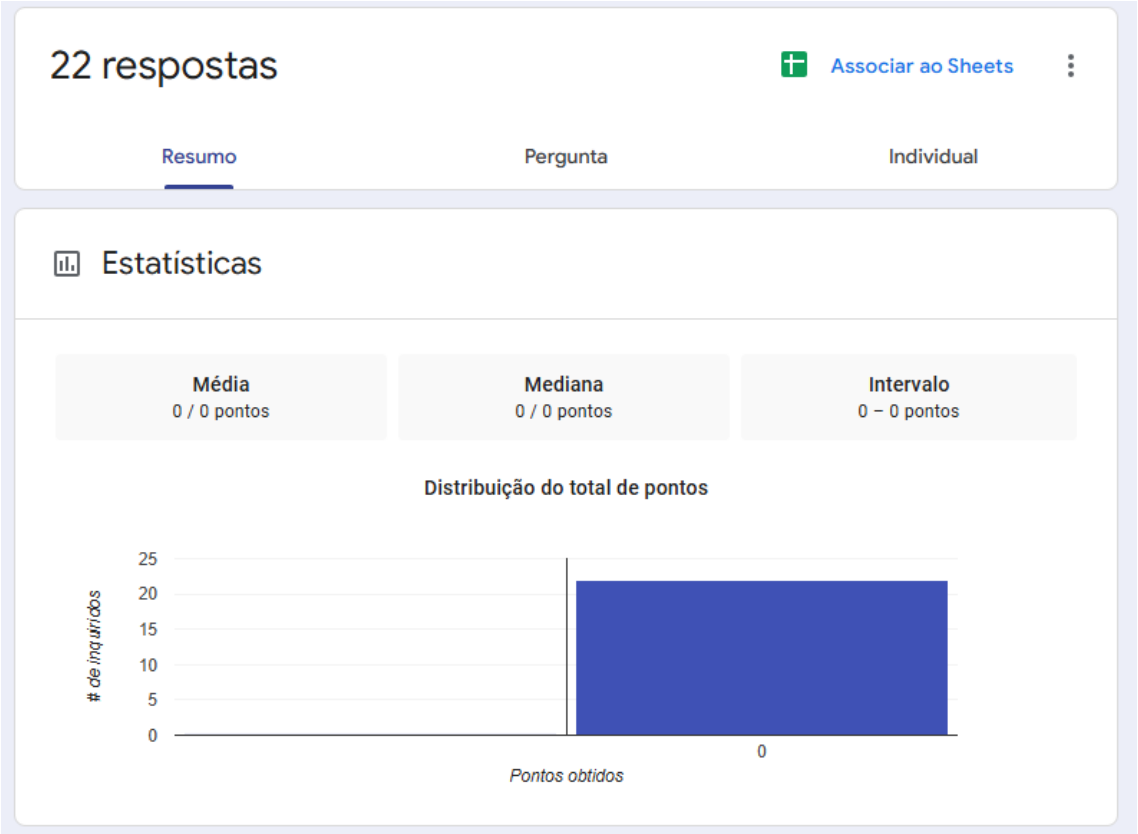
adequada priorização, aliada a prazos pouco realistas, contribui para um ambiente reativo em vez de planeado. A isto acresce, em alguns casos, a ausência de responsabilização clara, o que dificulta a tomada de decisão e dilui a accountability. Do ponto de vista organizacional, a falta de processos bem definidos e uniformizados leva a inconsistências na produção, erros evitáveis e dificuldade em garantir qualidade entre diferentes projetos. A comunicação interna, quando não estruturada, tende a gerar ruído, duplicação de informação e falhas na transmissão de orientações estratégicas. No âmbito da investigação, embora seja um fator diferenciador, pode tornar-se pouco eficaz quando não está devidamente alinhada com as necessidades reais dos projetos, resultando em esforços que não se traduzem em valor prático ou melhoria de processos. Como medidas de melhoria, torna-se essencial reforçar o papel da Direção de Projetos enquanto entidade coordenadora e estratégica, com foco na definição clara de objetivos, prioridades e responsabilidades. A implementação de ferramentas de apoio à gestão, como o Microsoft Planner ou o Asana, pode contribuir para maior transparência e controlo das tarefas. Adicionalmente, a adoção de rotinas de planeamento e acompanhamento — como reuniões regulares de coordenação, definição de planos semanais e monitorização de indicadores de desempenho — é fundamental para garantir alinhamento e antecipação de problemas. Por fim, é crucial promover uma cultura de responsabilidade, melhoria contínua e colaboração transversal entre equipas, assegurando que a organização funciona como um sistema integrado e não como um conjunto de áreas isoladas. Só desta forma será possível aumentar a produtividade de forma consistente e sustentável.

APÊNDICE IX – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS AOR

O presente apêndice apresenta os resultados detalhados do questionário aplicado às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR).

Os resultados complementam a análise quantitativa apresentada no corpo principal da investigação.

Análise dos Dados



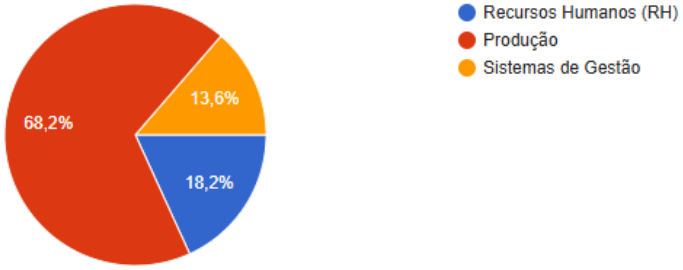
POPULAÇÃO - CARACTERIZAÇÃO

CARACTERIZAÇÂO

Área de atuação

Copiar gráfico

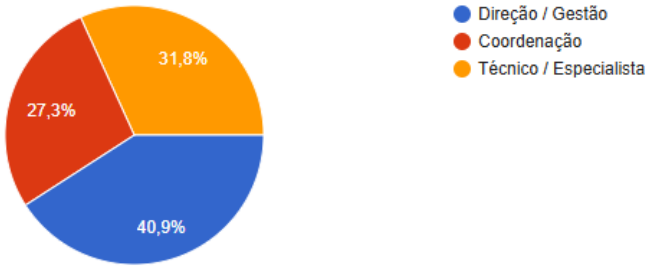
22 respostas



Função na equipa

Copiar gráfico

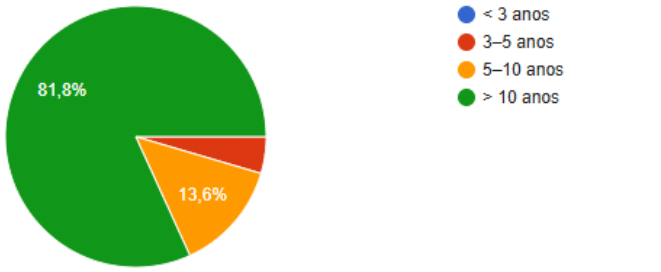
22 respostas



Anos de experiência profissional

Copiar gráfico

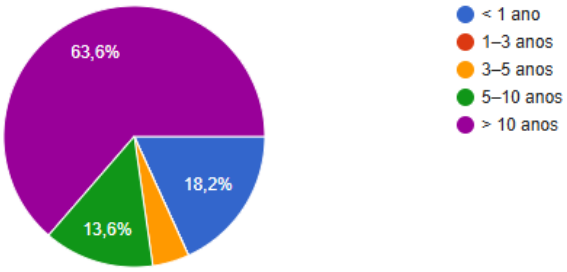
22 respostas



Tempo de interação com a Direção de Projetos

Copiar gráfico

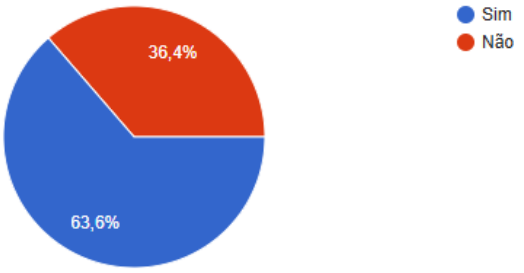
22 respostas



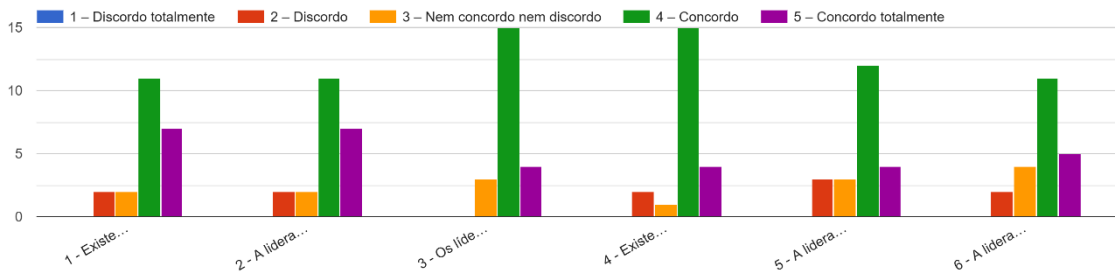
Participa regularmente em mais do que um projeto que envolva a Direção de Projetos?

Copiar gráfico

22 respostas



LIDERANÇA



1 - Existe clareza na definição de objetivos por parte da liderança

2 - A liderança promove o alinhamento entre equipas

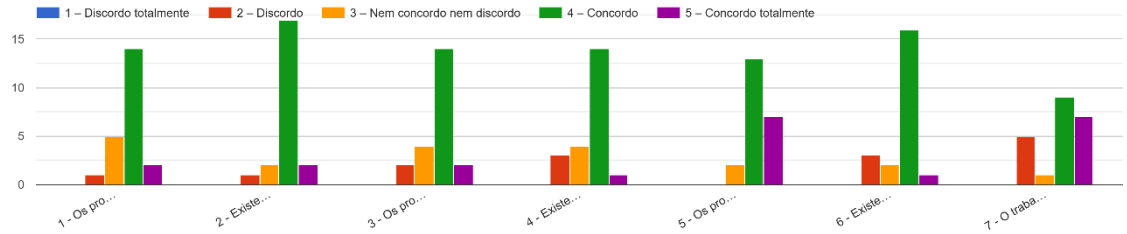
3 - Os líderes possuem competências adequadas para a gestão de equipas

4 - Existe acompanhamento eficaz do trabalho por parte das chefias

5 - A liderança promove um ambiente de confiança e comunicação aberta

6 - A liderança assegura a correção de desvios e o cumprimento dos objetivos definidos

Processos



1 - Os processos de trabalho estão bem definidos

2 - Existe padronização na execução das atividades

3 - Os processos são aplicados de forma consistente pelas equipas

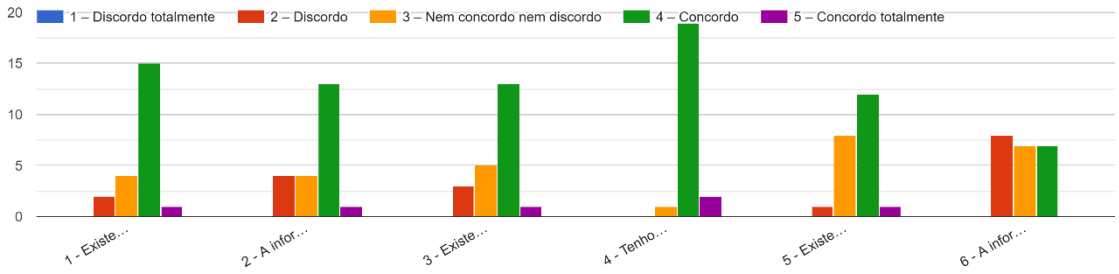
4 - Existe planeamento adequado das tarefas

5 - Os processos contribuem para a eficiência do trabalho

6 - Existe articulação eficaz entre equipas na aplicação dos processos

7 - O trabalho é frequentemente condicionado por situações urgentes e não planeadas

COMUNICAÇÃO



1 - Existe clareza na comunicação entre equipas

2 - A informação é partilhada de forma eficaz

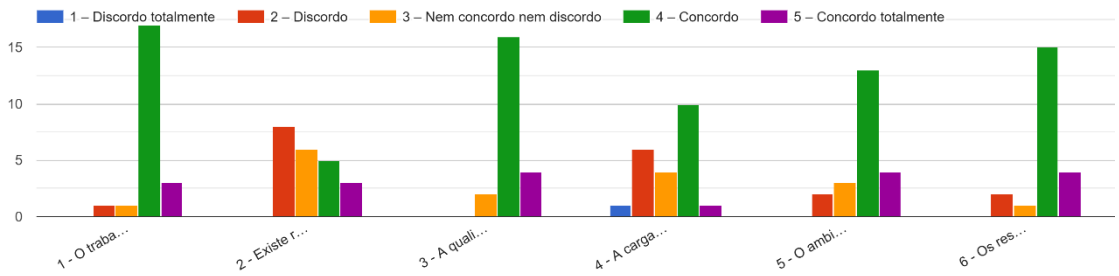
3 - Existe comunicação eficaz entre diferentes níveis hierárquicos

4 - Tenho acesso à informação necessária para o meu trabalho

5 - Existem mecanismos eficazes de coordenação entre equipas

6 - A informação transmitida entre equipas é frequentemente incompleta ou pouco clara

PRODUTIVIDADE



1 - O trabalho é realizado de forma eficiente

2 - Existe retrabalho frequente

3 - A qualidade do trabalho é consistente

4 - A carga de trabalho é adequada

5 - O ambiente de trabalho permite produtividade

6 - Os resultados do trabalho apresentam elevada consistência entre diferentes projetos e equipas

Contributos Adicionais

1 - Realização de um Team Building.

2 - N/a.

APÊNDICE X – ANÁLISE DE FIABILIDADE – DP

O presente apêndice apresenta os resultados da análise de fiabilidade aplicada ao questionário da Direção de Projetos.

A consistência interna do instrumento foi avaliada através do coeficiente Alfa de Cronbach.

Resultados

Análise de Fiabilidade

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

	α de Cronbach
escala	0.866

[3]

Referências

[1] The jamovi project (2024). *jamovi*. (Version 2.6) [Computer Software]. Retrieved from https://www.jamovi.org.

[2] R Core Team (2024). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.4) [Computer software]. Retrieved from https://cran.r-project.org. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-08-07).

[3] Revelle, W. (2023). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. [R package]. Retrieved from https://cran.r-project.org/package=psych.

APÊNDICE XI – ANÁLISE DE FIABILIDADE – AOR

O presente apêndice apresenta os resultados da análise de fiabilidade aplicada ao questionário das Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR).

A consistência interna do instrumento foi avaliada através do coeficiente Alfa de Cronbach.

Resultados

Análise de Fiabilidade

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

	α de Cronbach
escala	0.863

[3]

Referências

[1] The jamovi project (2024). *jamovi*. (Version 2.6) [Computer Software]. Retrieved from https://www.jamovi.org.

[2] R Core Team (2024). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.4) [Computer software]. Retrieved from https://cran.r-project.org. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-08-07).

[3] Revelle, W. (2023). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. [R package]. Retrieved from https://cran.r-project.org/package=psych.

APÊNDICE XII – ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA E1 – DIRETORA DA DP

O presente apêndice apresenta os resultados da análise de conteúdo realizada à Entrevista E1.

A análise foi desenvolvida com base no sistema de categorias e subcategorias definido para a investigação.

E1 DIRETORA				
Entrevista	**Excerto**	**Categoria**	**Subcategoria**	**Interpretação**
E1	“Entramos muito tarde nas obras”	Processos	Timing / Planeamento	Intervenção tardia reduz eficácia dos processos
E1	“O mercado não é maduro”	Contexto	Maturidade do mercado	Limitações externas condicionam a atuação
E1	“Falta de clareza nos objetivos”	Liderança	Definição de objetivos	Falta de direção clara impacta produtividade
E1	“Dificuldades no planeamento”	Processos	Planeamento	Planeamento insuficiente gera ineficiência
E1	“Falta de clareza na comunicação”	Comunicação	Comunicação interna	Comunicação deficiente gera confusão
E1	“As pessoas não pensam nisto”	Cultura	Consciência organizacional	Falta de consciência dos problemas
E1	“Cada caso é um caso”	Processos	Falta de padronização	Ausência de processos estruturados
E1	“As pessoas não gostam de seguir processos”	Cultura	Resistência à mudança	Resistência compromete eficiência
E1	“Lideranças fracas”	Liderança	Estilo de liderança	Liderança não orienta nem alinha equipas
E1	“Medo de desagradar”	Liderança	Cultura de liderança	Falta de assertividade
E1	“Promoção de bons técnicos a líderes”	Liderança	Competências	Falta de formação em liderança
E1	“Somos uma equipa de indivíduos”	Equipa	Trabalho em equipa	Falta de coesão
E1	“Trabalho em equipa contra vontade”	Equipa	Cultura colaborativa	Baixa colaboração
E1	“Liderança permissiva”	Liderança	Estilo permissivo	Falta de controlo e exigência
E1	“As pessoas têm medo de falar”	Comunicação	Segurança psicológica	Falta de confiança nas equipas

PROBLEMÁTICA BASE (E1)

A análise da entrevista evidencia que a principal problemática identificada reside na ausência de consistência organizacional, resultante da combinação entre fragilidades ao nível da liderança, insuficiente estruturação dos processos e falhas na comunicação interna.

Verifica-se que a atuação das equipas é marcada por uma elevada variabilidade, onde a inexistência de padronização e a falta de clareza nos objetivos conduzem a ineficiências operacionais, retrabalho e perda de produtividade.

Adicionalmente, a presença de estilos de liderança permissivos e a reduzida preparação dos líderes intermédios contribuem para a fraca adesão aos processos, reforçando uma cultura organizacional pouco orientada para o trabalho em equipa e para a melhoria contínua.

APÊNDICE XIII – ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA E2 – COORDENAÇÃO BIM

O presente apêndice apresenta os resultados da análise de conteúdo realizada à Entrevista E2.

A análise foi desenvolvida com base no sistema de categorias e subcategorias definido para a investigação.

E2 BIM COOR				
Entrevista	**Excerto**	**Categoria**	**Subcategoria**	**Interpretação**
E2	"Não é claro para onde queremos caminhar"	Liderança	Definição de visão	Falta de direção estratégica clara
E2	"Objetivos pouco atingíveis"	Liderança	Ambição estratégica	Objetivos não estruturados geram frustração
E2	"Estamos muito agarrados ao passado"	Cultura	Resistência / histórico	Cultura conservadora limita evolução
E2	"Temos muita margem de melhoria"	Produtividade	Potencial de melhoria	Reconhecimento de ineficiência atual
E2	"Zona de conforto"	Cultura	Resistência à mudança	Falta de pressão para evoluir
E2	"Não temos benchmarking"	Processos	Medição / controlo	Ausência de dados para decisão
E2	"Projetos como ilhas"	Processos	Fragmentação	Falta de integração organizacional
E2	"Comunicação é terrível"	Comunicação	Comunicação interna	Falha crítica transversal
E2	"Não trabalhamos em equipa"	Equipa	Trabalho em equipa	Falta de colaboração real
E2	"As três equipas não trabalham juntas"	Equipa	Integração interequipas	Silos organizacionais
E2	"Não sei o que as outras equipas fazem"	Comunicação	Falta de visibilidade	Desalinhamento operacional
E2	"Não há reuniões entre coordenadores"	Processos	Coordenação	Falta de alinhamento estratégico
E2	"Discutimos coisas sem importância"	Liderança	Foco	Má priorização
E2	"Não há alinhamento de objetivos"	Liderança	Alinhamento estratégico	Falta de direção comum
E2	"Não há visão única"	Liderança	Estratégia	Fragmentação da liderança
E2	"Não há avaliação 360"	Liderança	Feedback	Falta de cultura de feedback
E2	"Falta formação em liderança"	Liderança	Capacitação	Líderes não preparados
E2	"Falta planeamento e organização"	Processos	Estrutura	Processos pouco estruturados
E2	"Não há controlo global"	Processos	Monitorização	Falta de visão integrada
E2	"Falta partilha de informação"	Comunicação	Transparência	Informação não circula
E2	"Trabalhamos em silos"	Cultura	Individualismo	Cultura pouco colaborativa
E2	"Falta alinhamento entre equipas"	Equipa	Coordenação	Falha estrutural crítica
E2	"Precisamos redefinir objetivos"	Liderança	Estratégia	Necessidade de reorientação
E2	"Não sabemos o que os outros querem"	Liderança	Comunicação estratégica	Desalinhamento total
E2	"Não há visão global do departamento"	Processos	Gestão global	Falta de coordenação central

PROBLEMÁTICA BASE (E2)

A análise da entrevista evidencia uma problemática estrutural associada à ausência de alinhamento estratégico, operacional e relacional entre equipas, resultando numa atuação fragmentada e pouco integrada.

Verifica-se a existência de falhas significativas ao nível da definição e comunicação de objetivos, o que conduz a uma atuação desarticulada, onde diferentes equipas operam de forma isolada, sem uma visão comum do trabalho.

Adicionalmente, a inexistência de mecanismos de coordenação, monitorização e feedback, aliada a uma cultura organizacional marcada por resistência à mudança e ausência de práticas colaborativas, compromete a eficiência dos processos e limita o potencial de produtividade coletiva do departamento.

APÊNDICE XIV – ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA E3 – COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA

O presente apêndice apresenta os resultados da análise de conteúdo realizada à Entrevista E3.

A análise foi desenvolvida com base no sistema de categorias e subcategorias definido para a investigação.

E3 ENG COORD				
Entrevista	**Excerto**	**Categoria**	**Subcategoria**	**Interpretação**
E3	"Liderar pressupõe conhecer as equipas"	Liderança	Conhecimento da equipa	Liderança eficaz depende do conhecimento das pessoas
E3	"Atribuição do trabalho deve considerar motivação"	Liderança	Gestão de pessoas	Motivação influencia diretamente produtividade
E3	"Má escolha de tarefas desmotiva"	Produtividade	Motivação	Desalinhamento reduz desempenho
E3	"Processos não são lineares"	Processos	Complexidade	Processos exigem adaptação
E3	"Bases bem definidas aumentam produtividade"	Processos	Estrutura / templates	Padronização melhora eficiência
E3	"Nem todas as etapas são otimizadas"	Processos	Ineficiência	Existem desperdícios operacionais
E3	"Melhoria contínua é necessária"	Processos	Melhoria contínua	Processos estão em evolução
E3	"Liderança é democrática com momentos autocráticos"	Liderança	Estilo híbrido	Liderança adaptativa
E3	"Uso da força depende da legitimidade"	Liderança	Autoridade	Liderança deve respeitar hierarquia
E3	"Imposição de processos gera resistência"	Liderança	Implementação	Liderança influencia aceitação
E3	"Falta de comunicação entre níveis"	Comunicação	Comunicação vertical	Ruptura entre níveis hierárquicos
E3	"Existe um 'tampão' organizacional"	Estrutura	Barreiras organizacionais	Informação não flui
E3	"Distanciamento da administração"	Liderança	Alinhamento estratégico	Falta de proximidade
E3	"Processos ajudam se bem definidos"	Processos	Estrutura	Processos podem ser positivos
E3	"Produtividade depende da qualidade"	Produtividade	Qualidade vs quantidade	Foco em eficácia, não só eficiência

PROBLEMÁTICA BASE (E3)

A análise da entrevista evidencia que a produtividade depende fortemente da adequação entre liderança, processos e características individuais das equipas, destacando-se a importância da gestão motivacional e da correta atribuição de tarefas.

Verifica-se que, embora existam processos estruturados e práticas de melhoria contínua, subsistem limitações associadas à falta de otimização de algumas etapas e à complexidade inerente à atividade técnica.

Adicionalmente, identificam-se fragilidades ao nível da comunicação e do alinhamento entre diferentes níveis hierárquicos, nomeadamente a existência de barreiras organizacionais que dificultam a circulação de informação e a articulação estratégica entre a administração e as equipas operacionais.

APÊNDICE XV – ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA E4 – COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA

O presente apêndice apresenta os resultados da análise de conteúdo realizada à Entrevista E4.

A análise foi desenvolvida com base no sistema de categorias e subcategorias definido para a investigação.

E4 ENG COORD				
Entrevista	**Excerto**	**Categoria**	**Subcategoria**	**Interpretação**
E4	"Motivação das equipas influencia produtividade"	Produtividade	Motivação	Produtividade depende do estado das equipas
E4	"Sobrecarga de trabalho"	Processos	Carga de trabalho	Excesso de trabalho reduz eficiência
E4	"Estamos sempre a gerir urgências"	Processos	Gestão de prioridades	Falta de planeamento estruturado
E4	"Saltamos de processo para processo"	Processos	Fragmentação	Falta de continuidade operacional
E4	"Trabalho não sai com a qualidade desejada"	Produtividade	Qualidade	Impacto direto na qualidade
E4	"Falta de tempo e pessoas"	Processos	Recursos	Insuficiência de recursos
E4	"Falta de formação / autonomia"	Liderança	Desenvolvimento	Equipas pouco autónomas
E4	"Acompanhamento retira produtividade"	Processos	Supervisão	Formação impacta produção
E4	"Mais burocracia com coordenadores"	Estrutura	Hierarquia	Aumento de níveis gera entropia
E4	"Informação sobe e desce"	Comunicação	Comunicação vertical	Processo mais lento
E4	"Implementação de processos é difícil"	Processos	Mudança organizacional	Resistência natural
E4	"Malta antiga resiste"	Cultura	Resistência à mudança	Cultura conservadora
E4	"Processos melhoraram muito"	Processos	Evolução	Existe progresso organizacional
E4	"Dificuldade na gestão de arquivos"	Processos	Arquivo / informação	Problema operacional concreto
E4	"Falta de acesso à informação"	Comunicação	Transparência	Informação não disponível
E4	"Coordenação + trabalho técnico"	Liderança	Papel híbrido	Sobrecarga dos coordenadores
E4	"Falta de autonomia das equipas"	Liderança	Autonomia	Dependência excessiva
E4	"Estamos todos em stress constante"	Cultura	Pressão	Ambiente de trabalho exigente
E4	"Qualidade do trabalho baixou"	Produtividade	Qualidade	Impacto direto na performance
E4	"Estrutura esmagada"	Estrutura	Organização	Sistema sob pressão
E4	"Trabalho feito à pressa"	Produtividade	Eficiência	Ineficiência operacional
E4	"Divisão em equipas reduziu interligação"	Equipa	Colaboração	Mais silos organizacionais
E4	"Coordenação e execução ao mesmo tempo"	Liderança	Função	Ineficiência estrutural
E4	"Dificuldade em substituir pessoas"	Processos	Continuidade	Falta de redundância

PROBLEMÁTICA BASE (E4)

A análise da entrevista evidencia uma problemática associada à sobrecarga operacional e à falta de estrutura organizacional capaz de suportar de forma equilibrada as exigências do departamento.

Verifica-se que a gestão contínua de urgências, aliada à escassez de recursos e à necessidade de conciliar funções técnicas com responsabilidades de coordenação, compromete a qualidade do trabalho e a eficiência dos processos.

Adicionalmente, identificam-se limitações ao nível da autonomia das equipas, da gestão da informação e da articulação entre diferentes níveis hierárquicos, o que contribui para um ambiente de trabalho marcado por pressão constante, fragmentação das atividades e perda de produtividade.

APÊNDICE XVI – BASE DE CONSTRUÇÃO DO ÍNDICE DE GRAVIDADE DAS CATEGORIAS

O presente apêndice apresenta as tabelas de suporte utilizadas na construção do índice de gravidade das categorias identificadas na análise de conteúdo das entrevistas.

Os resultados serviram de base à elaboração do índice de gravidade apresentado no Capítulo 5.

Tabela A – Liderança (Base do Índice de Gravidade)				
Entrevista	**Afirmação (síntese fiel)**	**Subcategoria**	**Gravidade**	**Justificação**
E1	Falta de clareza nos objetivos	Definição de objetivos	3	Afeta diretamente alinhamento e execução
E1	Liderança permissiva / pouca exigência	Estilo de liderança	3	Compromete controlo e desempenho
E1	Falta de competências de liderança	Competências	2	Fragilidade relevante
E1	Cultura de liderança pouco estruturada	Cultura de liderança	2	Afeta consistência
E2	Falta de alinhamento estratégico	Estratégia	3	Impacto direto no sistema
E2	Falta de visão única	Alinhamento	3	Descoordenação organizacional
E2	Falta de foco da liderança	Foco	3	Impacta prioridades
E2	Falta de feedback	Feedback	2	Afeta melhoria
E2	Falta de capacitação	Capacitação	2	Impacto indireto
E3	Alinhamento estratégico depende da liderança	Alinhamento	3	Impacto direto
E3	Autoridade da liderança	Autoridade	2	Importante mas não crítico
E3	Estilo híbrido de liderança	Estilo	1	Descritivo
E3	Gestão de pessoas	Gestão de pessoas	2	Relevante
E4	Fragilidade de coordenação	Coordenação	3	Impacto direto
E4	Sobrecarga da liderança	Sobrecarga	2	Relevante

Tabela B – Processos Organizacionais				
Entrevista	**Afirmação (síntese fiel)**	**Subcategoria**	**Gravidade**	**Justificação**
E1	Falta de planeamento	Planeamento	3	Impacto direto na execução
E1	Falta de padronização	Padronização	3	Gera variabilidade
E1	Problemas de timing	Planeamento operacior	2	Impacto relevante
E2	Fragmentação dos processos	Fragmentação	3	Falha estrutural
E2	Falta de coordenação	Coordenação	3	Impacto direto
E2	Falta de controlo	Monitorização	3	Compromete desempenho
E3	Processos ajudam se bem definidos	Estrutura	1	Positivo
E3	Processos complexos	Complexidade	2	Dificulta aplicação
E3	Ineficiência	Ineficiência	3	Impacto direto
E4	Gestão por urgências	Planeamento	3	Muito crítico
E4	Falta de planeamento	Planeamento	3	Impacto direto
E4	Fragmentação	Fragmentação	3	Problema estrutural
E4	Saltar entre tarefas	Gestão reativa	3	Perda de eficiência
E4	Falta de previsibilidade	Previsibilidade	3	Impacto direto
E4	Dificuldade de substituição	Continuidade	2	Impacto relevante

Tabela C – Comunicação				
Entrevista	**Afirmação (síntese fiel)**	**Subcategoria**	**Gravidade**	**Justificação**
E1	Falta de comunicação interna	Comunicação interna	2	Afeta coordenação
E1	Falta de segurança psicológica	Segurança	2	Impacto indireto
E2	Comunicação é terrível	Comunicação interna	3	Falha crítica
E2	Falta de transparência	Transparência	3	Impacto direto
E2	Falta de visibilidade	Informação	3	Impacto operacional
E4	Falta de acesso à informação	Informação	3	Impacto direto
E4	Informação lenta	Fluxo de informação	2	Impacto relevante

Tabela D – Equipas				
Entrevista	**Afirmação (síntese fiel)**	**Subcategoria**	**Gravidade**	**Justificação**
E1	Falta de trabalho em equipa	Trabalho em equipa	3	Impacto direto
E1	Falta de cultura colaborativa	Colaboração	2	Impacto relevante
E2	Trabalhamos em silos	Silos	3	Problema estrutural
E2	Falta de integração	Integração	3	Impacto direto
E2	Falta de coordenação	Coordenação	3	Impacto direto

Tabela E – Produtividade				
Entrevista	**Afirmação (síntese fiel)**	**Subcategoria**	**Gravidade**	**Justificação**
E3	Motivação influencia produtividade	Motivação	2	Impacto relevante
E3	Qualidade vs quantidade	Qualidade	3	Impacto direto
E4	Trabalho feito à pressa	Execução	3	Impacto direto
E4	Qualidade do trabalho baixou	Qualidade	3	Impacto direto

Tabela F – Cultura Organizacional				
Entrevista	**Afirmação (síntese fiel)**	**Subcategoria**	**Gravidade**	**Justificação**
E1	Resistência à mudança	Resistência	2	Impacto relevante
E1	Falta de consciência organizacional	Consciência	2	Impacto indireto
E2	Individualismo	Individualismo	3	Impacto direto
E2	Resistência	Resistência	2	Impacto relevante

Tabela G – Estrutura				
Entrevista	**Afirmação (síntese fiel)**	**Subcategoria**	**Gravidade**	**Justificação**
E3	Barreiras organizacionais	Estrutura	2	Impacto relevante
E4	Estrutura esmagada	Estrutura	3	Impacto crítico
E4	Acumulação de funções	Estrutura	3	Impacto direto

Tabela H – Contexto				
Entrevista	**Afirmação (síntese fiel)**	**Subcategoria**	**Gravidade**	**Justificação**
E1	Mercado não maduro	Contexto externo	1	Não crítico

Inserir na Tese
A classificação do índice de gravidade foi sustentada pela análise direta das afirmações recolhidas nas entrevistas, conforme evidenciado nas tabelas de suporte apresentadas.

APÊNDICE XVII – OUTPUT COMPLETO DA CORRELAÇÃO DE PEARSON – DP

O presente apêndice apresenta o output completo da análise de correlação de Pearson aplicada às dimensões organizacionais avaliadas no questionário da Direção de Projetos.

Os resultados complementam a análise correlacional apresentada no Capítulo 5.

Resultados

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		Liderança_Media	Processos_Media	Comunicação_Media	Produtividade_Media
Liderança_Media	**R de Pearson**	—			
	gl	—			
	p-value	—			
	N	—			
Processos_Media	**R de Pearson**	0.562	—		
	gl	20	—		
	p-value	0.006	—		
	N	22	—		
Comunicação_Media	**R de Pearson**	0.646	0.706	—	
	gl	20	20	—	
	p-value	0.001	<.001	—	
	N	22	22	—	
Produtividade_Media	**R de Pearson**	0.531	0.655	0.603	—
	gl	20	20	20	—
	p-value	0.011	<.001	0.003	—
	N	22	22	22	—

Referências

[1] The jamovi project (2024). *jamovi*. (Version 2.6) [Computer Software]. Retrieved from https://www.jamovi.org.

[2] R Core Team (2024). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.4) [Computer software]. Retrieved from https://cran.r-project.org. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-08-07).

APÊNDICE XVIII – OUTPUT COMPLETO DA CORRELAÇÃO DE PEARSON – AOR

O presente apêndice apresenta o output completo da análise de correlação de Pearson aplicada às dimensões organizacionais avaliadas no questionário das Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR).

Os resultados complementam a análise correlacional apresentada no Capítulo 5.

Resultados

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		Liderança_Media	Processos_Media	Comunicação_Media	Produtividade_Media
Liderança_Media	**R de Pearson**	—			
	gl	—			
	p-value	—			
	N	—			
Processos_Media	**R de Pearson**	0.794	—		
	gl	20	—		
	p-value	<.001	—		
	N	22	—		
Comunicação_Media	**R de Pearson**	0.636	0.847	—	
	gl	20	20	—	
	p-value	0.001	<.001	—	
	N	22	22	—	
Produtividade_Media	**R de Pearson**	0.686	0.631	0.583	—
	gl	20	20	20	—
	p-value	<.001	0.002	0.004	—
	N	22	22	22	—

Referências

[1] The jamovi project (2024). *jamovi*. (Version 2.6) [Computer Software]. Retrieved from https://www.jamovi.org.

[2] R Core Team (2024). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.4) [Computer software]. Retrieved from https://cran.r-project.org. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-08-07).

APÊNDICE XIX – OUTPUT COMPLETO DA CORRELAÇÃO DE SPEARMAN – DP

O presente apêndice apresenta o output completo da análise de correlação de Spearman aplicada às dimensões organizacionais avaliadas no questionário da Direção de Projetos.

Os resultados constituem uma análise complementar às correlações de Pearson apresentadas na investigação.

Resultados

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		L1	L2	L3	L4	L5	L6
L1	**R de Pearson**	—					
	gl	—					
	p-value	—					
	N	—					
L2	**R de Pearson**	0.533	—				
	gl	20	—				
	p-value	0.011	—				
	N	22	—				
L3	**R de Pearson**	0.370	0.337	—			
	gl	20	20	—			
	p-value	0.090	0.126	—			
	N	22	22	—			
L4	**R de Pearson**	0.412	0.273	0.607	—		
	gl	20	20	20	—		
	p-value	0.057	0.218	0.003	—		
	N	22	22	22	—		
L5	**R de Pearson**	0.373	0.405	0.625	0.392	—	
	gl	20	20	20	20	—	
	p-value	0.087	0.061	0.002	0.071	—	
	N	22	22	22	22	—	
L6	**R de Pearson**	0.707	0.716	0.244	0.126	0.333	—
	gl	20	20	20	20	20	—
	p-value	<.001	<.001	0.273	0.577	0.130	—
	N	22	22	22	22	22	—

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
P1	**R de Pearson**	—						
	gl	—						
	p-value	—						
	N	—						
P2	**R de Pearson**	0.350	—					
	gl	20	—					
	p-value	0.110	—					
	N	22	—					
P3	**R de Pearson**	-0.013	0.299	—				
	gl	20	20	—				
	p-value	0.956	0.177	—				
	N	22	22	—				
P4	**R de Pearson**	0.256	0.402	0.592	—			
	gl	20	20	20	—			
	p-value	0.250	0.064	0.004	—			
	N	22	22	22	—			
P5	**R de Pearson**	0.313	0.417	-0.082	0.379	—		
	gl	20	20	20	20	—		
	p-value	0.157	0.054	0.717	0.082	—		
	N	22	22	22	22	—		
P6	**R de Pearson**	0.186	0.485	0.565	0.532	0.303	—	
	gl	20	20	20	20	20	—	
	p-value	0.407	0.022	0.006	0.011	0.171	—	
	N	22	22	22	22	22	—	
P7	**R de Pearson**	0.138	0.000	0.126	0.111	-0.207	0.159	—
	gl	20	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.540	1.000	0.578	0.624	0.355	0.481	—
	N	22	22	22	22	22	22	—

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	**R de Pearson**	—					
	gl	—					
	p-value	—					
	N	—					
C2	**R de Pearson**	0.634	—				
	gl	20	—				
	p-value	0.002	—				
	N	22	—				
C3	**R de Pearson**	0.616	0.647	—			
	gl	20	20	—			
	p-value	0.002	0.001	—			
	N	22	22	—			
C4	**R de Pearson**	0.159	0.138	0.502	—		
	gl	20	20	20	—		
	p-value	0.480	0.540	0.017	—		
	N	22	22	22	—		
C5	**R de Pearson**	0.644	0.786	0.557	0.355	—	
	gl	20	20	20	20	—	
	p-value	0.001	<.001	0.007	0.105	—	
	N	22	22	22	22	—	
C6	**R de Pearson**	-0.208	-0.086	-0.434	-0.632	-0.197	—
	gl	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.352	0.702	0.044	0.002	0.380	—
	N	22	22	22	22	22	—

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6
PR1	**R de Pearson**	—					
	gl	—					
	p-value	—					
	N	—					
PR2	**R de Pearson**	-0.403	—				
	gl	20	—				
	p-value	0.063	—				
	N	22	—				
PR3	**R de Pearson**	0.373	-0.021	—			
	gl	20	20	—			
	p-value	0.087	0.926	—			
	N	22	22	—			
PR4	**R de Pearson**	0.025	0.051	0.020	—		
	gl	20	20	20	—		
	p-value	0.910	0.821	0.931	—		
	N	22	22	22	—		
PR5	**R de Pearson**	0.080	-0.091	0.349	0.261	—	
	gl	20	20	20	20	—	
	p-value	0.724	0.686	0.111	0.241	—	
	N	22	22	22	22	—	
PR6	**R de Pearson**	0.554	-0.045	0.550	0.042	0.612	—
	gl	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.008	0.843	0.008	0.853	0.002	—
	N	22	22	22	22	22	—

Referências

[1] The jamovi project (2024). *jamovi*. (Version 2.6) [Computer Software]. Retrieved from https://www.jamovi.org.

[2] R Core Team (2024). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.4) [Computer software]. Retrieved from https://cran.r-project.org. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-08-07).

APÊNDICE XX – OUTPUT COMPLETO DA CORRELAÇÃO DE SPEARMAN – AOR

O presente apêndice apresenta o output completo da análise de correlação de Spearman aplicada às dimensões organizacionais avaliadas no questionário das Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR).

Os resultados constituem uma análise complementar às correlações de Pearson apresentadas na investigação.

Resultados

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		L1	L2	L3	L4	L5	L6
L1	**R de Pearson**	—					
	gl	—					
	p-value	—					
	N	—					
L2	**R de Pearson**	0.533	—				
	gl	20	—				
	p-value	0.011	—				
	N	22	—				
L3	**R de Pearson**	0.370	0.337	—			
	gl	20	20	—			
	p-value	0.090	0.126	—			
	N	22	22	—			
L4	**R de Pearson**	0.412	0.273	0.607	—		
	gl	20	20	20	—		
	p-value	0.057	0.218	0.003	—		
	N	22	22	22	—		
L5	**R de Pearson**	0.373	0.405	0.625	0.392	—	
	gl	20	20	20	20	—	
	p-value	0.087	0.061	0.002	0.071	—	
	N	22	22	22	22	—	
L6	**R de Pearson**	0.707	0.716	0.244	0.126	0.333	—
	gl	20	20	20	20	20	—
	p-value	<.001	<.001	0.273	0.577	0.130	—
	N	22	22	22	22	22	—

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
P1	**R de Pearson**	—						
	gl	—						
	p-value	—						
	N	—						
P2	**R de Pearson**	0.350	—					
	gl	20	—					
	p-value	0.110	—					
	N	22	—					
P3	**R de Pearson**	-0.013	0.299	—				
	gl	20	20	—				
	p-value	0.956	0.177	—				
	N	22	22	—				
P4	**R de Pearson**	0.256	0.402	0.592	—			
	gl	20	20	20	—			
	p-value	0.250	0.064	0.004	—			
	N	22	22	22	—			
P5	**R de Pearson**	0.313	0.417	-0.082	0.379	—		
	gl	20	20	20	20	—		
	p-value	0.157	0.054	0.717	0.082	—		
	N	22	22	22	22	—		
P6	**R de Pearson**	0.186	0.485	0.565	0.532	0.303	—	
	gl	20	20	20	20	20	—	
	p-value	0.407	0.022	0.006	0.011	0.171	—	
	N	22	22	22	22	22	—	
P7	**R de Pearson**	0.138	0.000	0.126	0.111	-0.207	0.159	—
	gl	20	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.540	1.000	0.578	0.624	0.355	0.481	—
	N	22	22	22	22	22	22	—

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	**R de Pearson**	—					
	gl	—					
	p-value	—					
	N	—					
C2	**R de Pearson**	0.634	—				
	gl	20	—				
	p-value	0.002	—				
	N	22	—				
C3	**R de Pearson**	0.616	0.647	—			
	gl	20	20	—			
	p-value	0.002	0.001	—			
	N	22	22	—			
C4	**R de Pearson**	0.159	0.138	0.502	—		
	gl	20	20	20	—		
	p-value	0.480	0.540	0.017	—		
	N	22	22	22	—		
C5	**R de Pearson**	0.644	0.786	0.557	0.355	—	
	gl	20	20	20	20	—	
	p-value	0.001	<.001	0.007	0.105	—	
	N	22	22	22	22	—	
C6	**R de Pearson**	-0.208	-0.086	-0.434	-0.632	-0.197	—
	gl	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.352	0.702	0.044	0.002	0.380	—
	N	22	22	22	22	22	—

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6
PR1	**R de Pearson**	—					
	gl	—					
	p-value	—					
	N	—					
PR2	**R de Pearson**	-0.403	—				
	gl	20	—				
	p-value	0.063	—				
	N	22	—				
PR3	**R de Pearson**	0.373	-0.021	—			
	gl	20	20	—			
	p-value	0.087	0.926	—			
	N	22	22	—			
PR4	**R de Pearson**	0.025	0.051	0.020	—		
	gl	20	20	20	—		
	p-value	0.910	0.821	0.931	—		
	N	22	22	22	—		
PR5	**R de Pearson**	0.080	-0.091	0.349	0.261	—	
	gl	20	20	20	20	—	
	p-value	0.724	0.686	0.111	0.241	—	
	N	22	22	22	22	—	
PR6	**R de Pearson**	0.554	-0.045	0.550	0.042	0.612	—
	gl	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.008	0.843	0.008	0.853	0.002	—
	N	22	22	22	22	22	—

Referências

[1] The jamovi project (2024). *jamovi*. (Version 2.6) [Computer Software]. Retrieved from https://www.jamovi.org.

[2] R Core Team (2024). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.4) [Computer software]. Retrieved from https://cran.r-project.org. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-08-07).

APÊNDICE XXI – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS – DP

O presente apêndice apresenta a matriz completa de correlação entre as variáveis individuais do questionário aplicado à Direção de Projetos.

Os resultados permitem complementar a análise das relações identificadas entre os diferentes itens do questionário.

Resultados

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		L1	L2	L3	L4	L5	L6
L1	**R de Pearson**	—					
	gl	—					
	p-value	—					
	N	—					
L2	**R de Pearson**	0.533	—				
	gl	20	—				
	p-value	0.011	—				
	N	22	—				
L3	**R de Pearson**	0.370	0.337	—			
	gl	20	20	—			
	p-value	0.090	0.126	—			
	N	22	22	—			
L4	**R de Pearson**	0.412	0.273	0.607	—		
	gl	20	20	20	—		
	p-value	0.057	0.218	0.003	—		
	N	22	22	22	—		
L5	**R de Pearson**	0.373	0.405	0.625	0.392	—	
	gl	20	20	20	20	—	
	p-value	0.087	0.061	0.002	0.071	—	
	N	22	22	22	22	—	
L6	**R de Pearson**	0.707	0.716	0.244	0.126	0.333	—
	gl	20	20	20	20	20	—
	p-value	<.001	<.001	0.273	0.577	0.130	—
	N	22	22	22	22	22	—

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
P1	**R de Pearson**	—						
	gl	—						
	p-value	—						
P2	**R de Pearson**	0.350	—					
	gl	20	—					
	p-value	0.110	—					
P3	**R de Pearson**	-0.013	0.299	—				
	gl	20	20	—				
	p-value	0.956	0.177	—				
P4	**R de Pearson**	0.256	0.402	0.592	—			
	gl	20	20	20	—			
	p-value	0.250	0.064	0.004	—			
P5	**R de Pearson**	0.313	0.417	-0.082	0.379	—		
	gl	20	20	20	20	—		
	p-value	0.157	0.054	0.717	0.082	—		
P6	**R de Pearson**	0.186	0.485	0.565	0.532	0.303	—	
	gl	20	20	20	20	20	—	
	p-value	0.407	0.022	0.006	0.011	0.171	—	
P7	**R de Pearson**	0.138	0.000	0.126	0.111	-0.207	0.159	—
	gl	20	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.540	1.000	0.578	0.624	0.355	0.481	—

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	**R de Pearson**	—					
	gl	—					
	p-value	—					
C2	**R de Pearson**	0.634	—				
	gl	20	—				
	p-value	0.002	—				
C3	**R de Pearson**	0.616	0.647	—			
	gl	20	20	—			
	p-value	0.002	0.001	—			
C4	**R de Pearson**	0.159	0.138	0.502	—		
	gl	20	20	20	—		
	p-value	0.480	0.540	0.017	—		
C5	**R de Pearson**	0.644	0.786	0.557	0.355	—	
	gl	20	20	20	20	—	
	p-value	0.001	<.001	0.007	0.105	—	
C6	**R de Pearson**	-0.208	-0.086	-0.434	-0.632	-0.197	—
	gl	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.352	0.702	0.044	0.002	0.380	—

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6
PR1	**R de Pearson**	—					
	gl	—					
	p-value	—					
PR2	**R de Pearson**	-0.403	—				
	gl	20	—				
	p-value	0.063	—				
PR3	**R de Pearson**	0.373	-0.021	—			
	gl	20	20	—			
	p-value	0.087	0.926	—			
PR4	**R de Pearson**	0.025	0.051	0.020	—		
	gl	20	20	20	—		
	p-value	0.910	0.821	0.931	—		
PR5	**R de Pearson**	0.080	-0.091	0.349	0.261	—	
	gl	20	20	20	20	—	
	p-value	0.724	0.686	0.111	0.241	—	
PR6	**R de Pearson**	0.554	-0.045	0.550	0.042	0.612	—
	gl	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.008	0.843	0.008	0.853	0.002	—

Referências

[1] The jamovi project (2024). *jamovi*. (Version 2.6) [Computer Software]. Retrieved from https://www.jamovi.org.

[2] R Core Team (2024). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.4) [Computer software]. Retrieved from https://cran.r-project.org. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-08-07).

APÊNDICE XXII – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS – AOR

O presente apêndice apresenta a matriz completa de correlação entre as variáveis individuais do questionário aplicado às Áreas Organizacionais Relacionadas (AOR).

Os resultados complementam a análise das relações identificadas entre os diferentes itens avaliados na investigação.

Resultados

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		L1	L2	L3	L4	L5	L6
L1	**Rho de Spearman**	—					
	gl	—					
	p-value	—					
	N	—					
L2	**Rho de Spearman**	0.377	—				
	gl	20	—				
	p-value	0.083	—				
	N	22	—				
L3	**Rho de Spearman**	0.265	0.290	—			
	gl	20	20	—			
	p-value	0.233	0.190	—			
	N	22	22	—			
L4	**Rho de Spearman**	0.347	0.160	0.464	—		
	gl	20	20	20	—		
	p-value	0.113	0.477	0.030	—		
	N	22	22	22	—		
L5	**Rho de Spearman**	0.420	0.422	0.638	0.290	—	
	gl	20	20	20	20	—	
	p-value	0.052	0.050	0.001	0.191	—	
	N	22	22	22	22	—	
L6	**Rho de Spearman**	0.602	0.579	0.142	-0.018	0.349	—
	gl	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.003	0.005	0.530	0.938	0.111	—
	N	22	22	22	22	22	—

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
P1	**Rho de Spearman**	—						
	gl	—						
	p-value	—						
	N	—						
P2	**Rho de Spearman**	0.327	—					
	gl	20	—					
	p-value	0.138	—					
	N	22	—					
P3	**Rho de Spearman**	-0.040	0.360	—				
	gl	20	20	—				
	p-value	0.858	0.100	—				
	N	22	22	—				
P4	**Rho de Spearman**	0.069	0.374	0.599	—			
	gl	20	20	20	—			
	p-value	0.760	0.087	0.003	—			
	N	22	22	22	—			
P5	**Rho de Spearman**	0.258	0.437	0.063	0.348	—		
	gl	20	20	20	20	—		
	p-value	0.246	0.042	0.782	0.113	—		
	N	22	22	22	22	—		
P6	**Rho de Spearman**	0.127	0.443	0.546	0.543	0.331	—	
	gl	20	20	20	20	20	—	
	p-value	0.573	0.039	0.009	0.009	0.133	—	
	N	22	22	22	22	22	—	
P7	**Rho de Spearman**	0.240	0.059	0.154	0.112	-0.207	0.114	—
	gl	20	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.281	0.795	0.494	0.621	0.355	0.613	—
	N	22	22	22	22	22	22	—

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	**Rho de Spearman**	—					
	gl	—					
	p-value	—					
	N	—					
C2	**Rho de Spearman**	0.547	—				
	gl	20	—				
	p-value	0.008	—				
	N	22	—				
C3	**Rho de Spearman**	0.483	0.571	—			
	gl	20	20	—			
	p-value	0.023	0.006	—			
	N	22	22	—			
C4	**Rho de Spearman**	0.115	0.122	0.485	—		
	gl	20	20	20	—		
	p-value	0.611	0.588	0.022	—		
	N	22	22	22	—		
C5	**Rho de Spearman**	0.664	0.775	0.487	0.299	—	
	gl	20	20	20	20	—	
	p-value	<.001	<.001	0.022	0.177	—	
	N	22	22	22	22	—	
C6	**Rho de Spearman**	-0.216	-0.067	-0.340	-0.647	-0.193	—
	gl	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.333	0.767	0.121	0.001	0.388	—
	N	22	22	22	22	22	—

Matriz de Correlações

Matriz de Correlações

		PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6
PR1	**Rho de Spearman**	—					
	gl	—					
	p-value	—					
	N	—					
PR2	**Rho de Spearman**	-0.381	—				
	gl	20	—				
	p-value	0.080	—				
	N	22	—				
PR3	**Rho de Spearman**	0.430	-0.026	—			
	gl	20	20	—			
	p-value	0.046	0.907	—			
	N	22	22	—			
PR4	**Rho de Spearman**	0.012	0.074	0.075	—		
	gl	20	20	20	—		
	p-value	0.956	0.745	0.741	—		
	N	22	22	22	—		
PR5	**Rho de Spearman**	-0.034	-0.107	0.367	0.245	—	
	gl	20	20	20	20	—	
	p-value	0.880	0.634	0.093	0.271	—	
	N	22	22	22	22	—	
PR6	**Rho de Spearman**	0.489	-0.071	0.636	0.016	0.428	—
	gl	20	20	20	20	20	—
	p-value	0.021	0.755	0.001	0.942	0.047	—
	N	22	22	22	22	22	—

Referências

[1] The jamovi project (2024). *jamovi*. (Version 2.6) [Computer Software]. Retrieved from https://www.jamovi.org.

[2] R Core Team (2024). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.4) [Computer software]. Retrieved from https://cran.r-project.org. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-08-07).