

WORK OS PARA GESTÃO REMOTA: ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA

WORK OS FOR REMOTE MANAGEMENT: CASE STUDY ON THE IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM

WORK OS PARA LA GESTIÓN REMOTA: ESTUDIO DE CASO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Stela Moreira Gonçalves¹
Luana Lopes de Oliveira²

Artigo recebido em julho de 2024
Artigo aceito em fevereiro de 2025

DOI: 10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v12n01_04

RESUMO

A forma de organização do trabalho é assunto recorrente desde o início da indústria no século XVIII, após este marco histórico diversas áreas de estudos foram constantemente exploradas criando uma cadeia de conhecimento a respeito do assunto. No entanto, conforme o avanço da tecnologia novos desafios colaboram com a evolução, um exemplo foi a pandemia de Covid-19 que difundiu a aplicação do trabalho remoto ao redor do globo, devido as medidas de distanciamento social propostas pela OMS as tecnologias de integração existentes foram aprimoradas e novas também puderam ser criadas. Como objeto desta pesquisa temos um comparativo entre teoria e prática no que se refere a adaptação das empresas a esta nova configuração de trabalho, realizou-se um estudo de caso com a aplicação de um sistema de gestão remota pós-pandemia, baseada nos conhecimentos adquiridos através do “Project Management Body of Knowledge” [PMBOK], e utilizando ferramentas digitais com ênfase em controle de informações, como o Monday.com.

Palavras-chave: Sistema Operacional; Tarefa; Controle.

ABSTRACT

The way in which work is organized has been a recurring subject since the beginning of the industry in the 18th century, after this historical milestone, several areas of study were constantly explored, creating a chain of knowledge on the subject. However, as technology advances, new challenges collaborate with evolution, an example was the Covid-19 pandemic that spread the application of remote work around the globe, due to the social distancing measures proposed by the WHO and existing integration technologies. were improved and new ones could also be created. As the object of this research we have

¹ Bacharel em Arquitetura Dinâmica com nove anos de experiência em gerenciamento de projetos, especializado em empreendimentos hoteleiros e residenciais. E-mail: stela.moreira@icloud.com. OrcId: 0009-0002-2666-0472.

² Doutora em Administração pela ESPM. Mestra em Administração pela PUC SP. MBA Controladoria e Finanças pela USP. MBA Gestão de Projetos e Processos pela UNESP. Bacharel em Administração pela FMU. E-mail: doutoraluanasuerte@gmail.com. OrcId: 0000-0001-6428-723X.

a comparison between theory and practice regarding the adaptation of companies to this new work configuration, a case study was carried out with the application of a post pandemic remote management system, based on the knowledge acquired through of the “Project Management Body of Knowledge” [PMBOK], and using digital tools with an emphasis on information control, such as Monday.com.

Keywords: Operating System; Task; Control.

RESUMEN

La forma en que se organiza el trabajo ha sido un tema recurrente desde los inicios de la industria en el siglo XVIII, a partir de este hito histórico se exploraron constantemente varias áreas de estudio, creando una cadena de conocimientos sobre el tema. Sin embargo, a medida que avanza la tecnología, nuevos desafíos colaboran con la evolución, un ejemplo fue la pandemia del Covid-19 que extendió la aplicación del trabajo remoto en todo el mundo, debido a las medidas de distanciamiento social propuestas por la OMS y las tecnologías de integración existentes fueron mejoradas y nuevas. también se podrían crear. Como objeto de esta investigación tenemos una comparación entre la teoría y la práctica en cuanto a la adaptación de las empresas a esta nueva configuración laboral, se realizó un estudio de caso con la aplicación de un sistema de telegestión post pandemia, a partir de los conocimientos adquiridos a través de la “Project Management Body of Knowledge” [PMBOK], y utilizando herramientas digitales con énfasis en el control de la información, como Monday.com.

Palabras clave: Sistema Operativo; Tareas; Control.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de trabalho remoto se refere ao trabalho realizado fora dos limites organizacionais de espaço e tempo, viabilizados pela tecnologia, conforme argumenta Olson (1983). A tecnologia em si abrange um conceito ainda mais amplo, porém enfatiza-se que neste contexto ela é além de um facilitador, o meio pelo qual o trabalho remoto ocorre. Desta forma o conhecimento de ferramentas digitais como Sistemas Operacionais de Trabalho “Work OS” torna-se pré-requisito obrigatório para operação do trabalho no futuro.

Na língua inglesa o termo “Work Operating System” foi abreviado para a sigla “Work OS” que significa Sistema Operacional de Trabalho. Estes sistemas viabilizam o trabalho colaborativo, armazenando informações em nuvem e com isso disponibilizam a interação de trabalho a partir de qualquer local do planeta com acesso à internet.

O termo vem emergindo a partir da segunda década do século XXI e foi impulsionado pela pandemia de covid-19, pois no início de 2020 várias organizações adotaram o sistema virtual de trabalho para atender as medidas de isolamento, através disto a aplicação do trabalho remoto pôde ser amplamente difundida. Portanto, diante da crise de saúde pública mundial viu-se uma grande oportunidade para otimização das condições de trabalho.

Uma pesquisa realizada pelo escritório americano McKinsey & Company exemplifica a importância da gestão voltada ao trabalho remoto, pois destaca que o modelo híbrido tende a ser a forma mais popular de trabalho no futuro, visto que uma parcela significativa das empresas, cerca de 68% ainda não adotaram medidas concretas para a aplicação do trabalho remoto.

Sob o ponto de vista exposto, o problema de pesquisa que possibilitou a execução desse estudo se baseou em: A partir de qual sistema que pode ser implementado o trabalho remoto

que atenda os pré-requisitos contidos dentro da gestão de projetos? Em relação ao escopo central do trabalho, ele se baseou em: apresentar a ferramenta Work OS como um meio para a aplicação do trabalho remoto em uma empresa de serviço personalizável.

Em uma interpretação generalista, atualmente o trabalho remoto somente é viabilizado em meios extremamente capacitados, e a cultura da organização determina as possibilidades do modal. Segundo o PMBOK a cultura organizacional é moldada pelas experiências comuns dos membros da organização, no que se referem a visões compartilhadas, regulamentos, ambientes operacionais entre outros.

Perante o contexto estabelecido, acredita-se que a baixa aceitação de mudança e inovação é um condicionante para a falta de sucesso de implantação do trabalho remoto, pois a relação trabalhista construída ao longo de anos se reflete na qualidade de vida do brasileiro e a insatisfação com o trabalho.

Atualmente as plataformas digitais como Monday, Asana, Pipefy e afins contam com funcionalidades para gerenciamento de equipes com controle de tarefas, prazos, custos; automações e integrações com outros aplicativos. Os processos podem ser criados e organizados dentro do sistema conforme necessidade da organização e a informação é centralizada, fazendo com que toda a rede de colaboração tenha o mesmo local de acesso online.

A forma de utilização dos Work OS pode ser definida como SaaS “Software as a service” que traduzido do inglês significa Software como serviço. O termo é caracterizado pelo fato de o software estar disponível em um endereço da internet como um serviço por assinatura, sem a obrigatoriedade de possuir o software instalado no hardware do computador. As empresas possuem planos variados, tendo sempre uma versão gratuita com menores funcionalidades.

Segundo PMBOK, a natureza integrativa do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de monitoramento e controle interaja com outros grupos de processos, neste cenário temos a aplicação do Work OS, pois as ferramentas citadas permitem a integração dos processos de iniciação, planejamento, execução e encerramento.

Contudo percebe-se que diante do cenário em constante evolução tecnológica e comportamental e a disponibilidade e acessibilidade de ferramentas digitais, a gestão remota é uma necessidade eminente. Portanto, visando a carência do mercado por definições, planeja-se estratégias voltadas ao trabalho remoto, tem-se como objetivo de pesquisa o comparativo entre teoria e prática no que se refere a implantação de um sistema de gestão remota.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Gerenciar uma empresa é um ato de grande complexidade, uma vez que para a obtenção de bons resultados empresariais é necessário que vários elementos estejam em harmonia e acima de tudo sejam eficientes, é nesse cenário que surge a administração como área científica (Rossés, 2014).

Segundo Barbosa (2014), no que tange o aspecto econômico, empresa representa uma instituição a qual tem como um dos principais objetivos a obtenção de lucros, para isso ela

reuni colaboradores que contribuem com a sua força de trabalho para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados e a empresa possa se desenvolver.

A ação de administrar é um elemento que está presente na sociedade desde as primeiras civilizações, visto que, com o crescimento do aspecto empresarial e o crescente surgimento de instituições, a administração se tornou um campo científico, estabelecendo aspectos pertinentes ao planejamento e execução das mais diversas tarefas, conforme pondera Gullo (2016).

Para Dias (2002) os conceitos de administração e gestão são tratados como vocábulos semelhantes, sendo eles considerados sinônimos, em que elas se diferem em pequenos detalhes, sendo que ambas são caracterizadas para retratar um tipo de conduta a ser empregada na empresa a permitir o seu bom desempenho perante os objetivos buscados, como o desempenho financeiro.

A gestão pode ser compreendida como um elemento essencial para o desempenho de toda atividade, com uma aplicação ampla, uma vez que ela é pautada no controle e gerenciamento de todos os níveis, a fim de definir o fluxo do processo decisório do processo como um todo (Martinello, 2011).

Dentro do mesmo cenário, Melo et al. (2012) pondera que a gestão é o processo de conjunto de ações que visam nortear o processo produtivo de determinada atividade, em que, para isso, é necessário ter controle de todos os processos que estão interligados a realização da atividade como um todo, tais como recursos humano, financeiro, material, tecnológicos, de comunicação, dentre outros.

É possível constatar a importância da gestão, que sem esse processo, dificilmente uma atividade vai conseguir ter êxito, uma vez que ela pode ser retrata como um conjunto de ações que visa direcionar ao melhor caminho para que os objetivos traçados no início possam ser alcançados da melhor forma.

Sob o ponto de vista estabelecido, Rosa (2016) pondera que a gestão é um fator primordial para o bom desempenho dentro de uma equipe, a qual é caracterizada pela sua capacidade em gerir, chefiar, conduzir pessoas a contribuírem de maneira solidária para o sucesso da organização, dentro de um cenário econômico cada vez mais disputado e competitivo, onde cada detalhe faz a diferença, um elevado desenvolvimento da gestão é um atributo que pode representar o sucesso da empresa e sua sobrevivência ou sua falência.

Todo o aspecto amplo da gestão é verificado, visto que todos os recursos pertencentes a empresa são submetidos a gestão, dado que cabe a essa área, tomar decisões, atitudes, que visa a melhor utilização para com o objetivo a ser alcançado.

Como foi apresentado, a gestão é uma ferramenta que coordena as áreas que compõem uma organização, a fim de percorrer o melhor caminho em busca do seu objetivo. Um dos elementos mais importantes que compõem a empresa é o recurso humano, em que a gestão dele também é de suma importância, uma vez que ele participa de todas as atividades do processo produtivo.

Em um campo empresarial cada vez mais competitivo, a área de Recursos Humanos é imprescindível para a sobrevivência da empresa e consequentemente a contração de resultados corporativos positivos, visto que o colaborador é o seu principal recurso, em virtude da influência direta que ele exerce em vários aspectos ligados a atividade empresarial (Maier Cruz, 2014).

O quadro de colaboradores de uma empresa é visto como uma unidade importante para a gestão, da qual é oriunda a força de trabalho, elemento relevante para atingir os objetivos empresariais estabelecidos, assim uma equipe, perante o seu lado humano, necessita de coordenação, diretrizes, conduta, sendo esse o campo abordado pela Escola de Relações Humanas, conforme ponderam Paula e Nogueira (2016).

Segundo Franco (2008), a Escola de Relações Humanas nasceu em contraponto a Escola Clássica de Administração, uma vez que diante de uma análise de desempenho, com a finalidade de obter melhores resultados empresariais, o foco que era voltado para as tarefas realizadas pelo trabalhador e como otimizá-las, passou para o funcionário em si e como ele pode ser trabalhado a fim de potencializar a sua produtividade.

De acordo com Chiavenato (2014), em seus primeiros passos, a Escola de Relações Humanas foca no trabalhador sob um olhar mais humano, mas dentro do ponto de vista produtivo, o tratando de forma padronizada, estabelecendo conceitos para aumentar a sua produtividade, conceito distinto do encontrado atualmente.

Em continuidade, Gullo (2016) pondera que na atualidade, a relação humana do ponto de vista organizacional é estruturada por um trato humano maior, em que o trabalhador é individualizado, visto que cada um possui atributos específicos, possuindo uma análise mais pessoal, sendo esse retratado como um parceiro de negócio, que disponibiliza o seu conhecimento, suas competências em contribuição para o percurso empresarial. Diante dessa mudança de visão, com um trato mais particularizado para cada profissional que compõe a empresa, Chiavenato (2014) atenta que essa mudança refletiu na titulação, uma vez que a administração de Recursos Humanos, começa a ser denominada de Gestão de Pessoas. Assim, o estudo preocupou-se em olhar os Recursos Humanos perante a uma visão ampla no que tange aos aspectos que influenciam o lado humano do trabalhador.

A área de Relações Humanas, dedica-se a coordenar aspectos presentes no vínculo entre funcionário e empresa, assim analisando pontos importantes dessa união. Segundo Paes (2011) o autor determina quatro segmentos importantes nessa área, o primeiro se refere ao lado financeiro, associando os custos que a empresa contrai para dispor da força de trabalho de cada trabalhador, o segundo segmento diz respeito ao lado comportamental, se referindo às relações interpessoais e intrapessoais dentro do ambiente de trabalho, do seu comprometimento, respeito, dentre outros.

Assim, entende-se que o processo de gestão é o direcionamento das atividades que compõem o conjunto de ações, realizadas através de recurso humano, em que juntos, com os mesmos anseios, caminham em direção a um resultado em comum, conforme estabelecem Gray e Larsson (2010).

O material humano, colaboradores, são de suma relevância para a gestão, dado que a contribuição de cada um deles vai colaborar para que o resultado seja atingido, dentro do tempo, conseguindo corresponder os anseios do cliente, assim, a aplicação de coordenação de pessoas para gestão (Chiavenato, 2014).

A partir das considerações apresentadas, nota-se que é possível estabelecer um conceito de gestão de projetos, o qual caminha sobre a mesma esteira, dado que Candido et al. (2012) o conceitua como sendo a ação desenvolvida por uma ou mais pessoas, que tenham início, meio e fim definidos, onde o resultado obtido deve ser exclusivo. Em consonância ao apresentado, Paes pondera que, “De maneira bem simplificada, projeto é uma ação diferente de tudo o que já foi feito até aquele momento (ele é único), que tem recursos limitados para ser executado e um prazo para começar e terminar” (Paes, 2016, p.10).

O processo de gestão é importante para a aplicação de um projeto, onde o profissional vai controlar, delimitar, aplicar, todos os recursos que estão disponíveis para ele e são importantes para entregar o produto que corresponde aos anseios do cliente, conforme pondera Gray e Larson (2010).

De acordo com Candido et al. (2012) o gerenciamento de projetos é indicado para casos em que o produto entregue ao cliente atende as suas necessidades, os seus anseios, logo se trata de um produto único, o contrário, em que o cliente se adequa ao produto, como em uma produção em série, a utilização da gestão de projetos não é indicada.

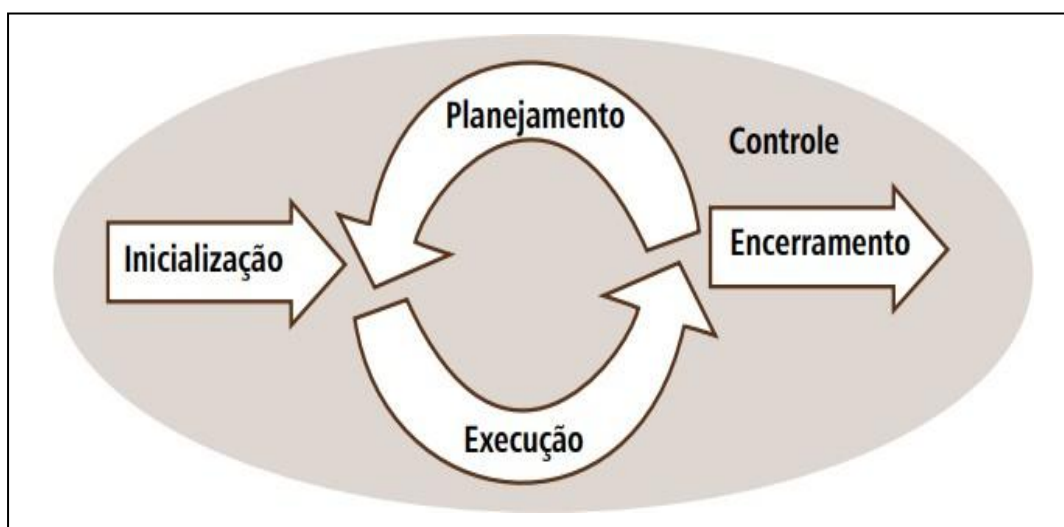
Nesse escopo, Candido et al. (2016) pondera que, o atendimento personalizado ao cliente, sendo essa uma das premissas da gestão de projetos, é um evento que para ser aplicado de modo satisfatório, a empresa deve realizar uma mudança de paradigmas e cultura organizacional, em que elas podem ser feitas de forma gradual até atingir o patamar necessário.

O processo de gestão de projetos, para a empresa que está a fim de aplicá-lo, necessita de algumas mudanças na cultura organizacional, ou seja, as bases conceituais que estruturam o conceito da empresa, missão, valores, visão, são alterados a fim de criar uma identidade em consonância com a gestão de projetos, capaz de atender o cliente com um produto único que atenda os seus anseios (Carvalho, 2011).

A Cultura organizacional pode ser compreendida como a alma, os pilares, da empresa, sendo o modo com que ela atua no mercado, como trata os seus clientes, colaboradores, esse conceito pode ser tratado como os fundamentos que devem ser praticados, dentro e fora do ambiente corporativo, a missão, valores e visão, são os principais elementos que exibem a cultura organizacional de uma empresa (Gullo, 2016).

Sob o ponto de vista de Candido et al. (2012), durante a aplicação de um projeto, ele pode ser dividido em 4 fases, que são a inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento, em que a Figura 1 exibe um fluxograma do ciclo de vida de um projeto e como se dá a interação das fases citadas durante o projeto.

Figura 1 - Processos de um projeto



Fonte: Candido et al. (2012)

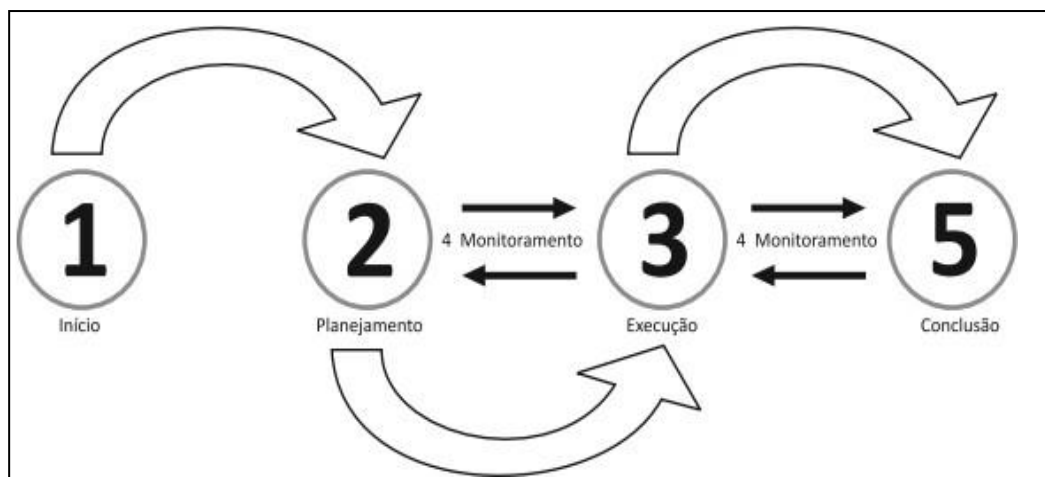
Segundo Paes e Vilga (2016), o projeto começa com a fase de inicialização, em que os todos elementos que envolvem o projeto são estimados, como recurso humano, material, aspecto econômico, tempo, anseios do cliente, dentre outros aspectos, sendo essa uma parte importante, dado que, quanto mais detalhado e fidedigno a fase de inicialização é realizada, menores serão os transtornos durante a realização do projeto. Segundo Carvalho (2011), a viabilidade para execução ou não do projeto também é um ponto importante que deve ser analisado no processo de inicialização.

Conforme estabelece Candido et al. (2012), o planejamento define o modo com que se chegara no objetivo estabelecido na inicialização, o caminho a ser tomado que permite o melhor desempenho dentre os anseios do cliente e os escopos almejados pela empresa, em que ele pode ser redefinido no decorrer do processo.

Para Paes e Vilga (2016), a fase de execução representa a concretização do que traçado na inicialização percorrendo o caminho estabelecido pelo planejamento, dando forma ao projeto, de forma paralela também ocorre o processo de controle, o qual certifica sobre a qualidade do projeto, se ele está atendo os anseios do cliente, em que se tenha um aval positivo, se tem a continuidade da execução, o contrário, novos planos deverão ser traçados para evitar percorrer o caminho errado.

Para Carvalho (2011), a fase de controle traz uma peculiaridade interessante dentro da gestão de projetos, em que, dependendo das incongruências contidas no projeto, ele pode retornar para uma fase que antecede a atual, com o intuito de corrigir o que estava errado, conforme ilustra a Figura 2.

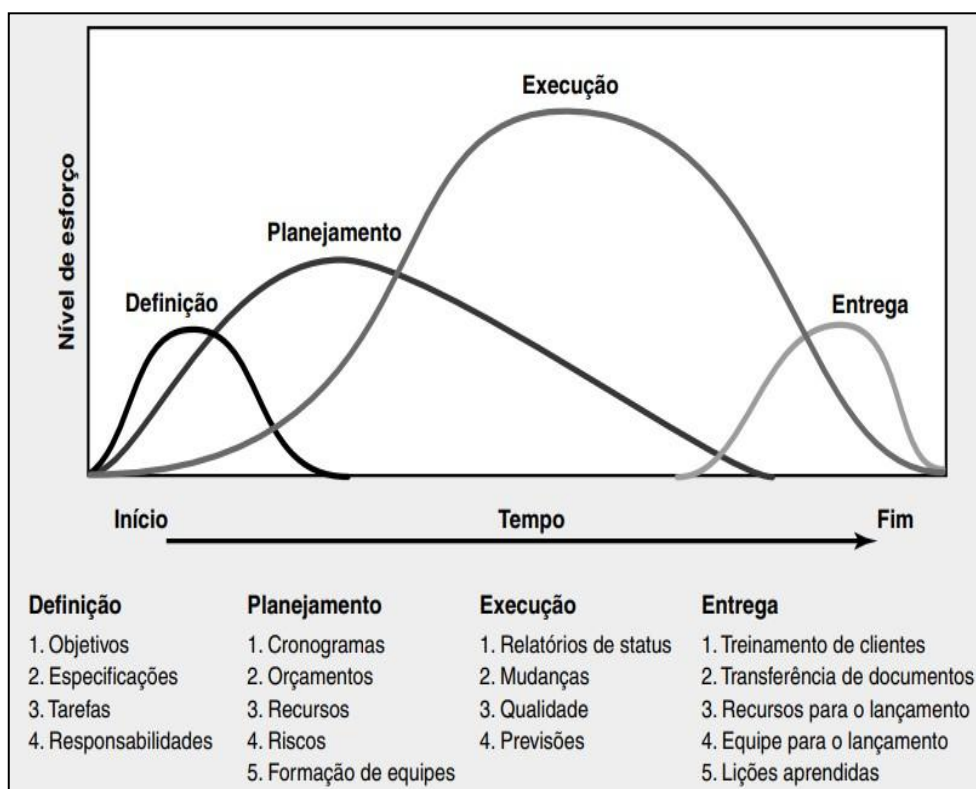
Figura 2 – Interação entre fases de um Projeto



Fonte: Carvalho (2011)

Gray e Larson (2010) estabelecem que atendidas as premissas centrais, escopos definidos na fase de inicialização, com a aprovação do cliente, se tem o encerramento do projeto. Com o intuito de ilustrar as fases do projeto de forma mais detalhada e como se dá a incidência de cada uma delas, a Figura 3 traz essa proposição, conforme pode-se verificar a seguir.

Figura 3 - Ciclo de vida de um Projeto



Fonte: Paes e Vilga (2016)

O Quadro 1 apresenta as acertos e erros no resultado do projeto, a partir dele é possível verificar as premissas contidas dentro da gestão de projetos, como a satisfação do cliente, cumprimento de prazos e orçamentos, agregou ganho de conhecimento para projetos futuros, dentre outros, conforme pondera Candido et al. (2012).

Quadro 1 - Análise de resultados obtidos em cada projeto

Evidências de sucesso	Evidências de fracasso
O orçamento foi cumprido integralmente.	O projeto excedeu o orçamento previsto.
Os prazos foram cumpridos nas etapas e na totalidade.	Os prazos não foram cumpridos nas etapas e/ou na totalidade.
Todas as expectativas do cliente foram atendidas pelo projeto.	As expectativas do cliente não foram atendidas pelo projeto.

Os envolvidos no projeto (<i>stakeholders</i>) tiveram suas expectativas atendidas.	Os envolvidos no projeto (<i>stakeholders</i>) não tiveram suas expectativas atendidas.
Os participantes do projeto tiveram ganhos na experiência profissional.	Os participantes do projeto não tiveram ganhos profissionais.
Os conhecimentos de Gerenciamento de Projetos foram correta e amplamente aplicados.	Os conhecimentos de Gerenciamento de Projetos foram aplicados de forma inadequada.
A qualificação dos participantes foi adequada à proposta do projeto.	Houve participante no projeto com falta de habilitação às atividades propostas.
O projeto resultou em vantagem competitiva para o cliente diante da concorrência	O projeto não trouxe nenhuma vantagem competitiva ao cliente.

Fonte: Candido et al. (2012)

Ao se ter o encerramento do projeto, ao que contrário do que se pensa, o processo não está finalizado, a partir desse momento é que se tem uma análise dos pontos positivos e negativos durante o ciclo de vida do projeto, em que acertos devem ser mantidos para próximos projetos e os erros evitados (Gray e Larson, 2010).

Desse modo é possível verificar a importância do processo de gestão dentro do processo produtivo e como a gestão de projetos auxilia na realização de um produto único, o qual procura atender os desejos dos clientes, trabalhando assim com um atendimento personalizado. Toda a facilidade que a evolução tecnológica do século XX propiciou, acabou gerando uma relação de suma relevância para o ser humano, fato justificado devido a facilidade acarretada por ela.

De acordo com Veraszto et al. (2008) a consequência tecnológica resultante da evolução digital nos últimos anos é sensível na humanidade, em que ela permitiu a simplificação de processos, como saques bancários, pagamentos de contas, leitura de documentos, utilização do transporte coletivo, comunicação, dentro outros.

Em síntese, de acordo com as considerações estabelecidas anteriormente, é possível ponderar, que por intermédio das benesses propiciadas pela computação, a tecnologia se tornou um mecanismo de suma relevância para o contexto social. Uma das principais modificações possibilitadas com o avanço tecnológico atual, se deu no modo em que as pessoas se comunicam, uma vez que o fluxo informacional ganhou um salto significativo, onde as melhorias são evidentes (Ferreira, 2008).

Em conformidade com Alves (2009), uma das características que está atrelada ao desenvolvimento tecnológico contemporâneo é a facilidade na comunicação, devido a essa característica citada é que surgiu o termo Sociedade da Informação, alusão ao grande fluxo informacional contido no contexto social contemporâneo.

Diferentemente de tempos atrás, o fluxo informacional se tornou um processo abundante, fato possível graças ao uso da tecnologia, com o avanço computacional, em que, por exemplo, é possível acessar um banco de dados com registros de um determinado grupo de pessoas, podendo obter diversas informações, sobre qualquer pessoa ou em âmbito coletivo, simplificando e otimizando o processo de obtenção de informação (Fernandes, 2022).

Segundo Werthein (2000), o termo sociedade da informação teve a sua origem para retratar o período atual, além de substituir o termo sociedade pós-industrial, em que essa denominação se refere ao um modelo técnico-científico novo que foi aplicado.

Sob esse ponto de vista, Alves (2009) afirma que fatores como, a modificação nos processos de informática e telecomunicação, em que eles foram aperfeiçoados, mais o aumento da capacidade em armazenar e gerir dados, além do acréscimo no consumo de aparelhos e conteúdos multimídias, são alguns dos processos que levaram ao surgimento da sociedade da informação. É possível notar, que com o progresso tecnológico obtido nos últimos anos, com foco específico na computação, as ferramentas relacionadas a informatização conseguiram tirar proveito dessa questão e se aperfeiçoaram.

De forma prática, a informação pode ser representada por várias formas, sendo ela emitida em formatos distintos, em que os mais comuns são baseados no texto, imagem e som, em que através desses meios é possível repassar uma mensagem para o receptor. Em continuidade, outro ponto que possibilitou o desenvolvimento da sociedade da informação, a evolução nas redes de computadores, sobretudo os de uso pessoal, permitiu a representatividade da informação através de som, textos e imagens, além de propiciar uma conexão intensa, em que, através da internet, permite uma interação sem limites geográficos e culturais (Alves, 2009).

De acordo com Costa (2008), muito se confundiu sobre os conceitos de informação e dados, em que o primeiro, respectivamente, se refere a um conjunto de fatos, em que, nesse contexto, eles possuem um valor adicional, já nos dados, há uma distinção, em que eles se referem a matéria-prima de constituição para o conjunto da informação.

Nesse contexto, em vista de compreensão, a informação é obtida através de um conjunto de dados, para exemplificar, uma loja, a partir do conjunto de dados do histórico de compras, pode gerar informações como o modelo mais vendido ou a preferência de cores dos clientes, dentre outros aspectos. Segundo Neto (2018), o qual percorre o mesmo caminho estabelecido pelo estudo, em que ele trata os dados como um elemento em sua forma bruta, os quais não possibilitam uma compreensão precisa, já a informação, seria a lapidação dos dados, que em conjunto oferecem valor adicional.

No ponto de vista empresarial, a evolução informacional obtida nos últimos anos, representou um grande avanço no modelo de gestão das empresas, já que os gestores necessitam de elementos informacionais para a definição de estratégias empresariais para maior assertividade.

Na esfera administrativa, uma ferramenta que norteia o caminho percorrido pela empresa são as informações, com um fluxo informacional maior o campo de decisão se torna mais preciso e eficiente, fato possibilitado com o avanço informacional obtido, sendo essa uma benesse empresarial.

Por intermédio da tecnologia, uma possibilidade que ficou mais concreta e vem se consolidando é o trabalho remoto ou home office, no qual o trabalhador não precisa se deslocar até o local de trabalho, ele pode realizar as suas funções a distância, dentro da sua residência ou em outro lugar, dado que o surgimento da internet e eletrônicos portáteis permitiu a expansão desse conceito, segundo apresenta Fernandes (2022). Em conformidade com o estabelecido anteriormente, Costa (2008) vai de encontro ao que foi afirmado, citando que um dos campos que mais conseguiram contrair benefícios como Sociedade da Informação, foi o ramo empresarial, o qual tem na informação um elemento precioso para a sua competitividade.

Um dos produtos que foi resultado da evolução tecnológica dentro do ambiente digital, a partir do fluxo de informação e internet é a possibilidade de realização do trabalho através do ambiente virtual, cenário que abre um vasto campo de possibilidades para trabalhadores, em diversos campos de atuação (Ferreira, 2008).

Atualmente o trabalho remoto possibilita uma série de vantagens para empresa e trabalhador, como redução do custo operacional, flexibilidade de horários, redução de custos de deslocamento, dentre outros, sem que haja prejuízos no exercício do trabalho, dado que há uma série de ferramentas online que permitem a comunicação digital, análise de e-mails, colaboração em equipe, produtividade, controle de horas, gerenciamento de projetos, dentre outras (Fernandes, 2022).

3 MÉTODO

No que diz respeito as ferramentas empregas para a construção do estudo, essa é uma pesquisa que utilizou as bases da pesquisa de caso, dado que Gil (2002) pondera que essa é uma tipologia de pesquisa em que se tem a análise de um ou mais processos, destinado à compreensão de uma situação observada dentro do contexto real, analisando como certo procedimento ocorre dentro de um âmbito empírico, prático, verificando os resultados obtidos

No primeiro momento foi utilizado pesquisa bibliográfica tendo como embasamento teórico os principais autores que tratam sobre o tema estudado e o modelo a ser utilizado. No segundo momento foi caracterizado pelo levantamento dos dados da empresa. E o terceiro momento foi realizada a aplicação do modelo proposto pelo estudo na empresa em análise.

Existem duas formas de abordagens, que são as qualitativas e as quantitativas, nas pesquisas qualitativas usa-se a descrição dos dados e eles não podem ser quantificados, ou seja, expresso em números, e eles serão analisados com a indução, já nas pesquisas quantitativas, as informações são expressas em números, ou seja, quantitativamente e a partir deles serão analisados ou rotulados, como afirma Lakatos e Marconi (2003).

Aplicou-se a abordagem quantitativa, tendo em vista o fato de ser quantificável utilizando técnicas estatísticas na tabulação de dados e qualitativa, pois faz referência a análise de dados, em uma forma descrita, a partir das deduções baseadas nos dados que foram obtidos pelo autor.

Para delinear a análise utilizou-se a abordagem estudo de caso, seguindo as etapas básicas segundo Gil (2007) no que se refere a definição do problema, definição do estudo, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e relatório. Um dos meios de coleta de dados foi através de entrevista com os funcionários da empresa, em que 30 colaboradores participaram da pesquisa, dado que o questionário foi aplicado de forma individual em uma

abordagem oral entre a autora do estudo e cada colaborador da empresa, em que as respostas eram documentadas, para posterior análise. Para relacionar a teoria sobre gestão de projetos estudada no PMBOK e SCRUM Guide. Utilizou-se como estudo uma empresa de projetos arquitetônicos, inicialmente sediada em Goiânia-GO. O escritório foi iniciado em 2014, possuía sede física e uma rotina de trabalho totalmente presencial.

Após a pandemia, o CEO identificou uma oportunidade na mudança e transformou a empresa em 100% remota. No entanto, com um sistema indefinido de gestão e sem capacitação para atuação na modalidade remota, alguns problemas gerenciais já existentes foram intensificados, além do surgimento de novos, prejudicando o desempenho e produtividade da equipe.

Segundo o PMBOK 6ª ed. as estratégias de construção da equipe são valiosas quando os membros trabalham em locais remotos, sem o benefício do contato presencial. Neste caso as comunicações e atividades informais podem ajudar a desenvolver confiança e estabelecer bons relacionamentos de trabalho. Neste contexto a migração abrupta do remoto ao presencial ocasionou alguns dos problemas enfrentados pela equipe do escritório de estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciam-se os resultados e discussão pela abordagem.

4.1 Abordagem

A busca pela obtenção de resultados corporativos é uma realidade no mundo empresarial, sendo esse um dos caminhos mais buscados por essa área, em que perante a esse contexto, uma parte dos escopos das empresas se baseia na obtenção de lucros, a partir da venda de um produto ou oferta de um serviço.

Durante o período de evolução do modelo empresarial, ferramentas que permitiam a obtenção de lucros, de forma mais eficaz e sólida, foram sendo empregadas, a fim de haver uma melhoria no sistema de gerenciamento das atividades que estruturam o processo produtivo. Nesse processo, foi observado que o cliente é uma peça fundamental para o bom desempenho da empresa, afinal, é ele que adquire o produto ou serviço ofertado, assim, um estudo mais pormenorizado sobre os anseios dos clientes suas características, como ele se comporta, dentre outros aspectos é um elemento relevante, em que as empresas começaram a se atentar a esse fato.

Nos preceitos estabelecidos pela pesquisa, a empresa escolhida se encaixa no perfil de serviço ofertado que pode ser melhorado através da gestão de projetos, dado que se trata de um serviço especializado, o qual atende as necessidades dos clientes de forma única, sendo assim um serviço personalizável, sendo que foi a preocupação inicial para a escolha da empresa a ser realizado o estudo de caso.

Conforme apresentado na fundamentação teórica do estudo. Para implantação do sistema e comparação entre teoria e prática, explora-se as duas abordagens estudadas no decorrer do curso. Segundo a abordagem preditiva estudada PMBOK 6ª ed. o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração de processos agrupados em cinco grupos de processos, sendo:

- a) Iniciação;
- b) Planejamento;
- c) Execução;
- d) Monitoramento e controle;
- e) Encerramento.

Desta forma o horizonte de trabalho é norteado através do conhecimento prévio dos processos. Já na abordagem adaptativa estudada Scrum, o gerenciamento de projeto é uma solução leve para problemas complexos, na qual:

- a) Um Product Owner deriva o problema complexo em Product Backlog;
- b) O Time Scrum transforma a seleção de trabalho através de Sprint;
- c) O Time Scrum e seus stakeholders inspecionam os resultados e se ajustam para o próximo Sprint;
- d) Ocorre a repetição do fluxo.

Desta forma, é possível gerenciar o desconhecido através das estratégias de adaptabilidade. Na implantação do sistema, no estudo de caso, foram utilizadas filosofias de ambas as abordagens, caracterizando um sistema híbrido de gestão.

4.2 Estrutura Organizacional

Segundo PMBOK a estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade de recursos e influenciar na forma como os projetos são conduzidos. Há variadas formas de organizações com respectivos graus de influência, conforme Figura 4.

Figura 4 - Adequação de recursos na empresa

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: PMI (2021)

No que tange à prática, através de entrevistas individuais com os colaboradores foi possível mapear a forma de organização dos departamentos da empresa e a satisfação da equipe relacionada ao trabalho. A empresa possuía três tipos de serviços comercializados, sendo eles: Legal, Executivo e Interiores, cada serviço era uma etapa do mesmo projeto, porém não havia comunicação entre as equipes, ou seja, o mesmo projeto era tratado de forma individual dentro do escritório perdendo histórico e recurso de tempo já empregados em tarefas repetidas, caracterizando uma estruturação matricial fraca, conforme PMBOK, de acordo com o exposto pela Figura 4, exposta na Figura 5.

Figura 5 - Fluxograma da empresa



Fonte: Dados gerados pelas autoras (2024)

Para Anselmo (2009) Empresa projetizada é aquela que depende essencialmente da comercialização de projetos, conforme a empresa de arquitetura estudada. Neste contexto uma alternativa para aprimoramento dos resultados seria migrar a estrutura organizacional para projetizada favorecendo assim a influência na estrutura dos projetos. No entanto, para tal ação é necessária a correta gestão do conhecimento, o que por sua vez apresentava dificuldades pois a forma de estrutura organizacional atual se refletia na satisfação da equipe, conforme relatado não havia procedimentos de controle em nenhum sentido.

4.3 Comunicação e partes interessadas

Segundo o PMBOK faz necessário a identificação, gerenciamento e engajamento das partes interessadas do projeto, neste contexto segue-se o seguinte passo a passo:

- a) Identificação de stakeholders;
- b) Planejamento da gestão de stakeholders;
- c) Gerenciamento do engajamento;
- d) Controle do engajamento.

Portanto tem-se a equipe interna de projetos do escritório, seus respectivos gestores e o cliente final. A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, sendo ela interna, formal, vertical, oficial, entre outras.

De acordo com os resultados obtidos, foi sugerido a equipe a utilização de serviço específico de comunicação corporativa, como: Slack, Discord, Hangouts e afins, pois segundo PMBOK os métodos de comunicação usados em um projeto devem ser discutidos e acordado entre as partes interessadas.

A utilização do WhatsApp deveria ser permitida somente para assuntos informações e alheios ao trabalho pois conforme o PMBOK é necessário determinar se as informações são sensíveis ou confidenciais para que sejam tomadas medidas de segurança da informação dentro da empresa. A ideia teórica foi facilmente aceita pela equipe, porém os indicadores de aderência na prática exemplificaram o contrário. Dos 30 colaboradores, cerca de 20% utilizaram a ferramenta sugerida, o restante permaneceu na situação que eles mesmos haviam sequeixado, o que exemplifica o conceito de “acrasia” apresentado pelo professor Gino Terentim nas aulas do MBA Gestão de projetos, que diz respeito ao que está entre o que a pessoa deseja fazer e o que ela realmente faz.

4.4 Gestão da mudança

Segundo Kotter (1996) as emoções são a chave para mudança, trazendo em sua teoria 8 passos para esse processo:

1. Estabelecer um senso de urgência;
2. Formar uma poderosa coalizão de liderança;
3. Criar uma visão;
4. Comunicar a visão;
5. Empoderar as pessoas para trabalharem na visão;
6. Planejar e obter os objetivos e metas de curto prazo;
7. Consolidar as melhorias e produzir mais mudanças;
8. Institucionalizar as mudanças na cultura organizacional.

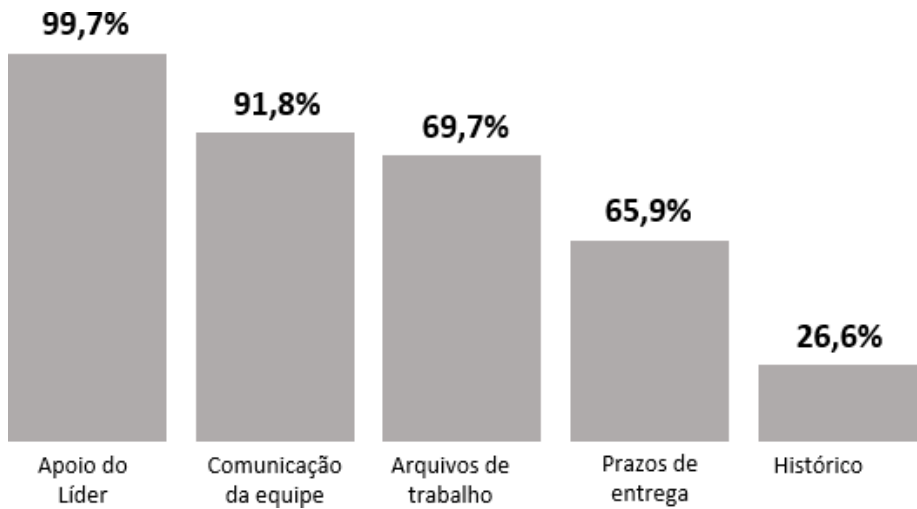
Desta forma a participação ativa da liderança foi solicitada, através da realização de eventos que promovessem o engajamento e a possibilidade de divulgação do propósito da mudança; foram definidas metas e prazos e os resultados esperados para toda equipe favorecendo o engajamento dos envolvidos.

A baixa aderência inicial a solução proposta para comunicação fez também com que fossem utilizadas técnicas ministradas no decorrer do curso, como a “gamificação” que é a utilização de estratégias de jogos para aumentar o engajamento dos participantes em determinada atividade, conforme Burke (2015). Com isso o software Gather foi implantado, por possuir uma interface com avatares e um escritório virtual personalizado, ele teve 63% de aderência entre a equipe, justificando o embasamento teórico citado.

4.5 Gestão do conhecimento

Os colaboradores se queixavam da falta de histórico para desenvolvimento de projetos e a ausência de um controle físico e financeiro, que sobrecarregava datas de entrega dos projetos devido à ausência de planejamento. Não havia ferramenta de comunicação corporativa, obrigando-os a utilizar meios pessoais. O resultado pode ser visto a seguir no quesito sobre comunicação entre colaboradores na Figura 6.

Figura 6 - Gráfico satisfação dos colaboradores



Fonte: Autoras (2024)

Dentre os serviços de Work OS disponíveis no mercado o Monday.com foi o que melhor atendeu os pré-requisitos da organização, com base neste comparativo foram elaborados os processos principais do escritório, sendo eles: Cronograma de projetos, histórico de projeto e controle financeiro dos projetos.

O cronograma solucionou a ausência de planejamento, pois com os prazos de entrega definidos foi possível avaliar a capacidade do escritório em aceitar outros projetos. Em relação ao cronograma das atividades, é possível verificar a aplicação desse quesito através da plataforma monday.com, apresentado na Figura 7.

Figura 7 - Cronograma desenvolvido e operado no monday.com

▼ SOMOS135_PLG_ESTUDO PRELIMINAR

☐	Elemento		Progresso	Timeline ⓘ	DATA FÍSICO ⓘ	Responsá... ⓘ	Status ⓘ
☐	> EP_Análise do questionário padrão - Con...	2 ⓘ	100%	✓ nov 4, '21 - jan 20, '22	! jun-17-2022		CONCLUÍDO
☐	> EP_Definição do Programa de necessida...	2 ⓘ	100%	✓ nov 4, '21 - jan 20, '22	! jun-17-2022		CONCLUÍDO

Fonte: Autoras (2024)

O histórico de projeto foi implantado e teve aderência de 81% da equipe, pois o sistema designou um meio para os registros de informações, o que antes era arquivado em caixas dee-

mails, prints no smartphone entre outros, agora tinha um local específico para ser armazenado, neste caso foi utilizado o gatilho facilitador, conceito extraído das aulas de gestão de mudança ministradas pelo professor Gino Terentim. Em relação ao histórico do projeto, é possível verificar a aplicação desse quesito através da plataforma monday.com, apresentado na Figura 8.

Figura 8 - Quadro de histórico de projeto no Monday.com

▼ PROJETO LEGAL ARQUITETURA

☐	Elemento		Autor	Envolvidos	Status	Data
☐	E-MAILS COM CÁLCULO DE TRÁFEGO DE ELEVADORES ENVIADOS PAR...				APROVADO	jun 27
☐	ALTERAR PAREDE DO LOBBY PARA FICAR ALINHADA COM VIGA E COL...			+2	APROVADO	jul 29
☐	AJUSTAR PORTA E JANELA CONFORME EP NO SALÃO DE FESTAS E G...				EM ANÁLISE	ago 1
☐	+ Adicionar Elemento					

Fonte: Autoras (2024)

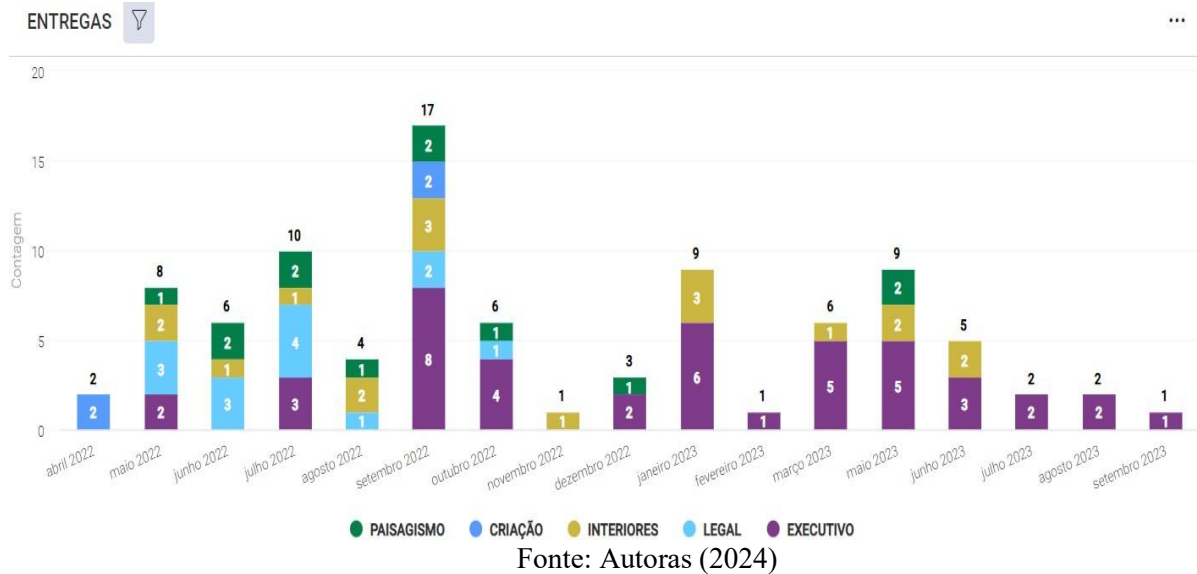
Foram elaborados e formalizados 19 processos através um arquivo PDF denominado Guia de Gestão Sistêmica. O Monday foi utilizado para estruturação e meio de execução dos processos, sendo a plataforma de compartilhamento das atualizações e melhoria contínua. Com isso toda a gestão foi centralizada, somente os arquivos foram centralizados em local separado devido a logística e custo de hospedagem.

4.6 Comparativo

Após seis meses de utilização do sistema foi possível observar a mudança sistêmica ocorrida no escritório através dos indicadores fisicos e financeiros. Com a definição de processos e estruturação da ferramenta foi possível equalizar o avanço físico dos projetos com o financeiro, promovendo previsibilidade e dados para tomada de decisão. Com o registro de histórico o capital humano foi poupado, pois a informação disponibilizada eliminou a necessidade de reuniões e localização de informações. A satisfação dos envolvidos aumentou e os colaboradores informaram sentir maior segurança no trabalho prestado. A média de faturamento do escritório aumentou de R\$ 150.000 por mês para R\$ 280.000 por mês com a mesma força de trabalho. Sem o controle de recebimentos e cronograma, o projeto era entregue ao cliente, no entanto a parcela financeira não era cobrada pois o departamento administrativo não tinha ferramenta para acompanhar a produção e com isso não via a necessidade de receber a parcela condicionada a entrega do projeto.

O Sistema Operacional de Trabalho implantado permitiu criar automações e notificações que destacam as parcelas a serem recebidas conforme a entrega dos projetos, com isso a verdadeira produção do escritório se refletiu no faturamento. Em relação ao andamento físico de projetos, é possível verificar a aplicação desse quesito através da plataforma monday.com, apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Gráfico andamento físico de projetos no Monday.com



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa foi possível constatar de forma prática os benefícios do gerenciamento e utilização de ferramentas digitais. Os conceitos abordados em teoria puderam ser aplicados e validados por usuários reais, estabelecendo assim um Sistema Operacional de Trabalho eficaz que viabilizou a migração completa de uma equipe presencial para virtual.

O trabalho remoto/híbrido tem grande potencial para solucionar problemas sociais, pois se gerido de maneira eficaz e com um Work OS definidos pode aumentar a produtividade da equipe e a satisfação, contribuindo para a saúde mental coletiva, autogestão, educação financeira, independência, dentre outros conceitos que ainda precisam ser desbravados pela nossa população.

6 REFERÊNCIAS

Alexander, A. Cracknell, R. 2021. What executives are saying about the future of hybrid work. McKinsey & Company, May 17, Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>. Acesso em: 15 de abril de 2022

Abrhce, Associação Brasileira de Recursos Humanos. 2017. 72% das pessoas estão insatisfeitas com o trabalho, aponta pesquisa. Disponível em: <http://www.abrhce.com.br/72-das-pessoas-estao-insatisfeitas-com-o-trabalho-aponta-pesquis>. Acesso em: 19 de abril de 2022.

Alves, T.A.S. 2009. Tecnologia De Informação E Comunicação (TIC) Nas Escolas: Da Idealização A Realidade. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/1156/Taises%20Araujo%20%20versao>

%20final%20da%20dissertacao.pdf?sequence=1. Acesso em: 01 de outubro de 2022.

Anselmo, J. L. 2009. Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Burke, B. 2015. Gamificar: Como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias. DVS EDITORA, Brasil.

Barbosa, L.G. Conceito e função econômica da empresa. Revista de Informação Legislativa, n. 202, p. 251-277, 2014. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/51/202/ril_v51_n202_p251.pdf. Acesso em: 29 de setembro de 2022.

Candido, R. et al. 2012. Gerenciamento de projetos. Curitiba: Aymarã.

Costa, D.J.A. 2008. A Importância da Tecnologia da Informação no Auxílio à Administração. Maceió: Faculdade de Alagoas. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/97029326/A-Importancia-da-Tecnologia-da-Informacao-no-Auxilio-a-Administracao>. Acesso em: 12 de outubro de 2022.

Chiavenato, I. 2014. Introdução à teoria geral da administração. ed. 9, Barueri/SP: Editora Manole.

Carvalho, C.J.C. 2011. Elaboração e Gestão de Projetos. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração.

Dias, E.P. 2002. Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. Revista Eletrônica de Administração. 1(1) Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160>. Acesso em: 29 de setembro de 2022.

Franco, J.O. Recursos Humanos: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

Fernandes, M.S. 2022. Ferramentas utilizadas para implementação do Home Office. Monografia (Bacharel em Tecnologia da Informação), Universidade Federal de Santa Catarina, Araranguá. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/234112/TCC%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 de outubro de 2022.

Ferreira, E.B. 2021. Desafios do home office na pandemia: construindo estratégias para a efetivação. Monografia (Tecnólogo em Gestão de Tecnologia da Informação), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: [https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-_ELISABETE_B._FERREIRA_assinado_assinado_assinado_assinado.pdf?sequence=1%20\(pagina%2077\)](https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-_ELISABETE_B._FERREIRA_assinado_assinado_assinado_assinado.pdf?sequence=1%20(pagina%2077)). Acesso em: 13 de outubro de 2022.

Gray, C. F.; Larson, E.W. 2010. Gerenciamento de projetos: o processo gerencial. tradução: Dulce Cattunda, Frederico Fernandes, 4. ed., Porto Alegre: AMGH.

Gil, A.C. 2002. Como Elaborar Projetos de Pesquisas. Atlas S. A., São Paulo, SP, Brasil.

- Gullo, J. 2016. Administração: Para quem estuda, ensina e prática. ed. 1, São Paulo: Editora Bom Dia.
- Hansson, D.H. Fried, J. 2015. Remote: Escritório para quê? Lua De Papel, Brasil.
- Lakatos, E.M.; Marconi, M.A. 2003. Fundamentos de metodologia científica. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Martinello, D. 2011. Gestão Empresarial: A Importância Da Controladoria No Processo Decisório Em Uma Empresa Do Ramo De Confecções. Criciúma/SC: Universidade Do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/477/1/Daniela%20Martinello%20.pdf>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.
- Melo, F.A.O.; et al. 2012. A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>. Acesso em: 03 de outubro de 2022.
- Maier, R.I.; Cruz, H.A. Gestão de Recursos Humanos: um Estudo na Empresa Grupo Adservi Ltda. de Sc. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120583.pdf>. Acesso em: 27 de setembro de 2022.
- Neto, A.P.A. 2018. Estratégias de Infraestrutura de Tecnologia da Informação. In: Universidade Paulista Interativa.
- Olson, M.H. 1983. Remote office work: changing work patterns in space and time. Communications of the ACM. USA.
- PMI. 2021. PMBOK: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 7ª ed. Project Management Institute. USA.
- Paula, V.V.; Nogueira, G.M. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf. Acesso em: 29 de setembro de 2022.
- Paes, E. S. Vilga. Vaine Fermoseli. 2016. Gestão de projetos. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A.
- Rosa, R.H.R. 2016. A Importância Da Liderança e Motivação Nas Organizações. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 29 e 30 de setembro, Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf. Acesso em: 06 de outubro de 2022.
- Rossés, G.F. 2014. Introdução à administração. Santa Maria/RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec Brasil.
- Schwaber, K. Sutherland, J. 2020. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum.org. USA.
- Salvador, D. 2020. Liderança Remota: um Guia Prático para Superar Desafios na Gestão de Equipes. ComSchool, Brasil.
- Tsedal, N. 2021. A revolução do trabalho remoto: Um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar, Benvirá, Brasil.

Veraszto, E.V. et al. 2008. Tecnologia: Buscando uma definição para o conceito. Revista prisma, 7. Disponível em: <http://ojs.letras.up.pt/ojs/index.php/prisma/article/viewFile/2078/1913>. Acesso em: 01 de outubro de 2022.

Werthein, J. 2000. A sociedade da informação e seus desafios. Revista Ciência da Informação, 29(2):71-77, Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a09v29n2.pdf>. Acesso em: 11 de outubro de 2022.