



A Gestão da Comunicação em Projetos e o Processo de Adaptação ao Novo Formato de Trabalho das Organizações.

Communication Management in Projects and the Adaptation Process to the New Work Format of Organizations

SOARES, Vivian de Lima Vianna¹; CUNHA, Pedro Henrique Braz da²
vivian.vianna97@gmail.com¹; pedro.cunha@poli.ufrj.br²

¹ Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos.

² Marketing, Mestre em administração Internacional, I'Universté D'Angers, França

Informações do Artigo

Palavras-chave:
 Projetos
 Home Office
 Comunicação

Key word:
 Projects
 Home Office
 Communication

Resumo:

Este trabalho aborda o novo modelo de gestão de comunicação das organizações diante do contexto de pandemia. Gerenciar os projetos à distância, de forma remota, tornou-se uma necessidade para a maioria das empresas e um desafio para os responsáveis dos projetos. O artigo em questão apresenta os principais impactos nas equipes e as soluções encontradas pelas empresas para minimizar as consequências negativas que possam comprometer a competitividade e o sucesso dos projetos, abrangendo a transversalidade da tecnologia e comunicação como base para implementação do teletrabalho. Alguns estudos realizados há alguns anos já previam a modalidade como demanda, o que não se esperava é que o modelo fosse implantado de forma repentina sendo necessária a rápida adaptabilidade de todos os envolvidos em uma entrega única, com prazos e processos definidos e encadeados.

Abstract

This work addresses the new communication management model of organizations in the context of the pandemic. Managing projects remotely has become a necessity for most companies and a challenge for project managers. This article presents the main impacts on teams and the solutions found by companies to minimize the negative consequences that could compromise the competitiveness and success of projects, encompassing the transversal nature of technology and communication as the basis for implementing telework. Some studies conducted a few years ago already predicted this modality as a demand, but it was not expected that the model would be implemented suddenly, requiring the rapid adaptability of all involved in a single delivery, with defined and sequenced deadlines and processes.

1. Introdução

Este estudo visa analisar o desempenho e ações dos projetos frente ao novo formato de trabalho remoto adotado pela maioria das

organizações em 2020, com a chegada da COVID-19, doença causada pelo coronavírus. A ciência assumiu um papel primordial na construção de parâmetros para minimizar a disseminação e seus impactos diante da

sociedade e, por isto, algumas medidas foram determinadas como fundamentais para a contenção deste vírus. Com isso, alguns assuntos se tornaram pauta de reuniões corporativas e grupos de estudos.

Ao longo do tempo o trabalho tem passado por significativas mudanças, como as relacionadas a questões tecnológicas, a exemplo da sofisticação e difusão das tecnologias de informática e telecomunicações (TICs) [1]

Algumas empresas precisaram adotar novas formas de conduzir seus projetos, garantindo os mesmos ou melhores resultados. Poucas eram as organizações que estavam habituadas com o regime de trabalho home office.

Um estudo realizado pelo pesquisador Fernando Antônio de Lima [2], da UFPR, em 2004, buscou identificar na época os principais benefícios e riscos para as organizações que trabalhavam com equipes virtuais na execução dos seus projetos, levando em consideração os processos envolvidos, como: início, planejamento, execução, controle e término. Para o autor, um time virtual pode ser definido como um grupo de pessoas que trabalham interdependentemente e de forma compartilhada através do tempo, espaço e fronteira organizacionais usando a tecnologia como base. Os membros que fazem parte do time costumam ficar separados fisicamente, podem ser de diferentes organizações, trabalham em conjunto em um determinado período de tempo (enquanto durar o projeto).

Na época, quase 10 anos atrás quando a pesquisa foi redigida, as ferramentas não eram tão aprimoradas, porém o mercado já retratava a modalidade como uma possibilidade. Segundo Kimball [2], a gestão das equipes virtuais envolve não somente a gerência das formas de utilização das tecnologias de comunicação, mas principalmente, dos processos sociais e pessoais que se constituem nos pilares das equipes.

É possível perceber que as pessoas são recursos fundamentais para um plano bem

estruturado e eficaz. A comunicação sempre foi algo de extrema importância, pois é através dela que a interação acontece. A forma de se comunicar (F2F, e-mails, *instant messaging*, telefonemas, videoconferências, entre outros) podem determinar o sucesso ou fracasso de um projeto.

A tecnologia é uma grande aliada para as equipes virtuais, sem a sua predominância as dificuldades na comunicação podem fazer parte da rotina dos colaboradores e *stakeholders*.

Nos dias atuais, muitas organizações optaram em seguir *full-time* com times virtuais, sendo indispensável novas estruturas para *report* dos projetos que contemplassem todos os aspectos envolvidos no contexto. Outras não resistiram e encerraram suas atividades, e algumas optaram em seguir no formato híbrido. Este artigo visa entender o comportamento dos indivíduos diante de situações emergenciais, se é possível atuar com o gerenciamento de projetos à distância mantendo o nível de excelência. Quais são as melhores ferramentas e soluções encontradas pelas empresas para manter a estabilidade em relação à competitividade do mercado.

1.1. A Comunicação e seus Recursos

O Gerenciamento dos recursos envolvidos em todo ciclo do projeto é extremamente necessário, os métodos inovadores contribuem para soluções de problemas que podem acontecer no decorrer de uma fase do projeto e faz parte da função do gestor analisar os casos e definir a melhor estratégia para minimizar os possíveis desvios no escopo. É preciso criar métodos assertivos de comunicação com os profissionais que não dividem o mesmo espaço físico.

Investir em plataformas digitais de comunicação foi uma saída para muitos gestores de projeto. Segundo a IDC, Mercado de software no Brasil cresceu 30% em 2020, com relação a comparação em 2019. O Zoom é uma das plataformas de videoconferência mais populares, de acordo com a Owl Labs Research [3].

Para Kimball [2], a gestão das equipes virtuais envolve não somente a gerência das formas de utilização das tecnologias de comunicação, mas principalmente, dos processos sociais e pessoais que se constituem nos pilares das equipes. Por isto o plano de comunicação dos times virtuais, precisa funcionar para todos, pois é através dele que os aspectos envolvidos no projeto serão executados e monitorados para alcançar o objetivo principal proposto.

Tanto as pessoas quanto os fatores tecnológicos são fatores essenciais para uma boa gestão de projetos conduzida de forma totalmente ou parcialmente virtual. A comunicação é o meio que permeia este processo, quando se fala da comunicação alguns autores afirmam que ela é o fator crítico, quando os membros não compartilham o mesmo ambiente de trabalho, esta comunicação se torna mais complexa, pois o receptor da mensagem na maioria das vezes recebe estímulos parciais. Em condições presenciais, a linguagem corporal por exemplo, é uma forma não verbal que complementa o que está sendo dito através de gestos, expressões faciais, postura e a proximidade do locutor e interlocutor.

O tempo e o espaço também podem afetar a forma como os membros da equipe e *stakeholders* se comunicam. Aspectos como fatores geográficos e culturais, à medida que os membros do time estão mais distantes, existem questões como fuso horário, cultura religiosa, política entre outros, que devem ser levadas em consideração para medir os desafios de atuar com o time à distância. Os valores pessoais são vistos através de uma tela de computador, *smartphone*, *e-mails* e telefone.

A cultura organizacional se refere a um conjunto complexo de valores, crenças e ações que definem a forma como uma organização conduz seu negócio. É através dela que os colaboradores interagem e constroem relacionamentos interpessoais dentro das organizações. Com a chegada inesperada da Covid-19, em 2020, a cultura na maioria das empresas passou por mudanças repentinas, a rotina nos escritórios

passou a ser atividade desempenhada obrigatoriamente em casa.

Para a IDC Brasil [4], o mercado de software acompanhou o que se viu em outros setores, ou seja, para enfrentar a crise trazida pela pandemia, as empresas tiveram que acelerar a inovação, buscar soluções por meio da tecnologia e ter resiliência para enfrentar até uma mudança cultural e dar continuidade aos negócios.

Talvez seja por estes aspectos que muitos líderes sentem a pressão na adaptação deste novo formato de trabalho, pois é demandando um esforço maior para entender em qual contexto sua equipe está inserida à distância. Por esta razão, o líder assume o papel de protagonista no gerenciamento da equipe que deve estar em consonância com os da organização.

2. Impactos na Comunicação Virtual

Gerenciar riscos é a forma de prever possíveis perdas ou prejuízos e saber como a ocorrência dos episódios podem comprometer os esforços realizados em um projeto. É comum os gestores trabalharem de forma que os riscos sejam mitigados com antecedência, porém como foi abordado em tópicos anteriores, a Covid-19 chegou de maneira inesperada, e pode-se dizer que muitas organizações não estavam preparadas para enfrentar a crise compartilhada mundialmente.

É possível destacar diversos riscos que as empresas correram ao decretar o formato *home-office* de maneira repentina, abaixo é mencionado os principais casos:

- a) O formato de trabalho que ganhou força e espaço no período, foi uma solução para minimizar um outro risco relacionado a pandemia, o risco de contaminação social devido à corona vírus;
- b) Para os empregadores, este formato é um tanto quanto atrativo, pois o custo operacional fica menor por não ser estabelecido um espaço fixo na empresa,

os gastos com transporte e alimentação e energia;

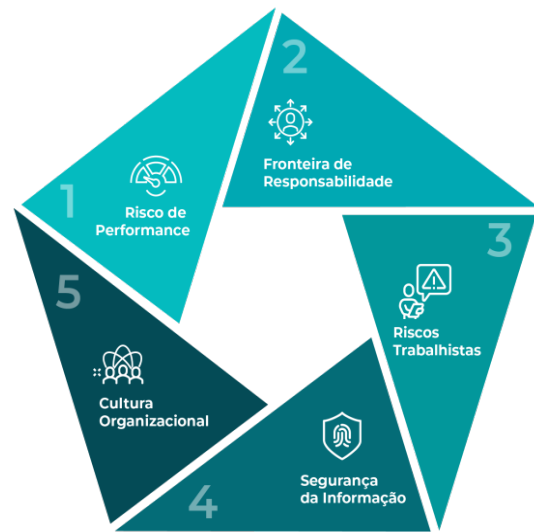
- c) O que antes era gasto com viagens e transportes a trabalho, nesta modalidade existe a economia em razão das reuniões online;
- d) Do ponto de vista dos direitos trabalhistas, um colaborador que faz parte de um time virtual possui os mesmos direitos e obrigações como qualquer outro funcionário da empresa que atue presencialmente, desde que exista a formalização através de um contrato de trabalho.

O colaborador que faz parte de um time virtual precisa acima de qualquer competência profissional, ter a disciplina para lidar com as questões pessoais que fazem parte da rotina do escritório que na maioria das vezes, fica dentro da sua própria casa. Ter uma internet de qualidade é essencial, lugar silencioso e adequado para realizar as atividades do escritório são requisitos básicos para desenvolver as funções estabelecidas para o andamento do projeto. Quando falamos de riscos de comunicação é inevitável não os associar às pessoas e suas atividades cotidianas. É possível reconhecer aspectos negativos principalmente no contexto de Covid-19, onde foi necessário a rápida adaptação ao trabalho remoto repentinamente.

Podemos classificar alguns potenciais riscos, como por exemplo: perda do vínculo com projeto devido à falta de comunicação para revisão de rota, sobrecarga de atividades devido a extensas horas de trabalho, muitas das vezes ininterruptas, onde o próprio colaborador ou gestor justifica como alta produtividade, que pode desencadear problemas psicológicos, como ansiedade e depressão nos membros da equipe que conduzem o projeto. Ausência de cuidado com os níveis de proteção das informações, devido a falta de rastreabilidade dos dados.

Abaixo temos uma imagem que ilustra os pontos de atenção que o gestor deve atentar-se para gerenciar pessoas e seus possíveis riscos nos projetos.

Figura 1 – Pontos de atenção nos Projetos Conduzidos à distância



Fonte: Bridge e Consulting [12]

3. Fatores Críticos de Sucesso para Boa Comunicação nos Projetos

Os projetos conduzidos por equipes de times virtuais possuem algumas especificidades que necessitam ser avaliadas constantemente para garantir a boa execução e sucesso do projeto. Os autores Stohr e Peterson [5], em um de seus estudos apontou alguns itens estabelecidos como cruciais para um bom gerenciamento da comunicação e minimização dos impactos, a saber:

- Para ter um maior controle é necessário existir padrões definidos em todos os processos;
- As ferramentas modernas e confiáveis podem ser aliadas para suporte e comunicação;
- É preciso ter metas para individuais e em equipe para análise de desempenho;
- Importante existir treinamentos para os envolvidos aprenderem a lidar com os diferentes cenários e culturas;
- A colaboração e comprometimento é essencial para cumprimento das metas pré-estabelecidas;
- O gestor precisa ter habilidade para lidar com o time à distância.

Ao observar os tópicos mencionados acima é possível perceber que a chave para lidar com o formato de trabalho de times virtuais é o monitoramento e a comunicação assertiva. O projeto engloba não somente o colaborador, as entregas e cumprimento dos prazos, existe uma dimensão abstrata voltada para entender todo o contexto social das equipes e suas respectivas peculiaridades, a produtividade está diretamente associada ao fortalecimento dos vínculos do time e a segurança do gestor nos tempos de incerteza.

A série realizada em maio de 2020 pela Casa Firjan [6] abordou o tema "Gestão de equipes remotas" onde a escritora Aline Aride apontou soluções para mudança do *mindset* considerando os novos contextos globais.

“Em um cenário pandêmico incerto, que requer adaptações constantes de líderes e de liderados, é preciso revisar as tradicionais ferramentas de gestão de equipes e a postura do líder, adotando um mindset que acolhe as mudanças como parte do processo de liderança e adapta a visão e a comunicação a cenários voláteis e aos diferentes perfis dos colaboradores que o integram”

O gestor dos times virtuais precisa estar atento às mudanças para executar recomeços e desdobramentos, portanto adotar ferramentas de gestão de projetos é uma alternativa viável para o acultramento dos colaboradores.

Um método conhecido é o Ciclo PDCA [7], onde sua base são 4 passos (planejar, executar, verificar e ajustar) que ajudam no controle e melhoria contínua dos processos para alcançar as metas de sobrevivência da organização, esta ferramenta pode ser utilizada em qualquer ramo de atuação, seu objetivo principal é ter agilidade, simplicidade e clareza. As etapas são representadas por ciclos, assim a última etapa sempre se conecta com a primeira continuamente até que o objetivo seja atingido.

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: ferramentasdaqualidade.org [13]

O Framework Scrum [8] também é uma das estratégias adotadas nos tempos atuais para criação de produtos e ajudar a equipe a chegar em algum objetivo comum. Assim como o PDCA, este método pode ser utilizado em diversos ramos organizacionais e possui benefícios para os projetos e conseqüentemente para as empresas que o adotam, veja abaixo as principais vantagens desta ferramenta:

- Transparência e visibilidade nos projetos
- Os *sprints* fazem parte da decisão coletiva, ou seja, o gestor torna os membros independentes para tomar as decisões e realizar as ações;
- Existem feedbacks constantes, portanto qualquer alteração pode ser acomodada mais facilmente e adaptada rapidamente ao projeto;
- A comunicação é um pilar fundamental, os problemas são reportados regularmente e todos os envolvidos ficam cientes dos desvios e tomam decisões para minimizar as falhas desde o início do projeto
- Todos os papéis e responsabilidades são definidos e os são de conhecimento de todos.

3.1 Ferramentas para Comunicação à Distância

O cargo de gerente de projeto é determinado pela organização para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos

do projeto. Segundo o PMI [9], na 6ª edição do PMBOK, uma das qualidades e habilidades de um bom líder é ter a capacidade de tomar decisões pertinentes para o projeto. O gerenciamento é mais do que números, gráficos e tabelas, gerenciar projetos é saber lidar com pessoas, é ter capacidade de orientar, motivar e dirigir uma equipe. Saber se comunicar de maneira assertiva consiste no estudo de comportamentos e motivações das pessoas. O líder precisa ser o articulador, ele é quem trabalha com as partes interessadas, clientes, patrocinadores, diretoria e sua própria equipe.

“Dedicar tempo suficiente comunicando-se (pesquisas mostram que os melhores gerentes de projetos gastam cerca de 90% do tempo comunicando-se)”

Com a transformação digital das empresas marcada pela pandemia do coronavírus as organizações tiveram que buscar soluções viáveis e rapidamente adaptáveis para manter a comunicação corporativa nos projetos sem que houvesse perda da produtividade, com isso recorreram à ferramentas para gestão à distância. Uma publicação realizada pela escritora Lorrana Freitas [7], apresentou que dentre as diversas disponíveis no mercado, algumas se destacaram devido a facilidade de implantação, e a relação de custo e benefícios, são elas:

- Google Drive: é um sistema de armazenamento de dados na nuvem, este sistema é gratuito e o usuário consegue acessar remotamente de qualquer computador ou smartphone. É possível fazer upload de arquivos e atualizá-los de forma online. Esse mecanismo é conhecido como “nuvem” é muito utilizado pelas organizações.
- We transfer: é um sistema onde os usuários conseguem enviar diversos arquivos grandes através de um único link. Essa ferramenta permite que o usuário monitore o *download* e evita que os destinatários fiquem procurando os materiais em caixas de e-mail, por exemplo.
- Slack: é uma plataforma de comunicação empresarial que oferece muitos recursos, como salas de chat, grupos privados e mensagens diretas. As mensagens unem as pessoas e facilita a forma de como as organizações se comunicam, ela pode ser usada em diversos sistemas operacionais, funciona de forma online e instantânea.
- Trello: é uma ferramenta de gerenciamento das tarefas, o portal é útil para organizar reuniões, eventos, definir metas. Além disso, ele possibilita que o time personalize o fluxo de trabalho podendo ser usado de forma individual.
- Asana: é uma plataforma de gestão online que lista as tarefas do time e auxilia no controle do gestor, aumentando a produtividade. Essa plataforma pode ser acessada de computador e *smartphones*.
- STRATWs One: é um sistema de gestão de desempenho criado por um startup que transforma em processo a metodologia da empresa. Este software consolida os dados de diferentes locais e plataformas com o objetivo de fornecer uma visão única do desempenho através dos KPI'S. O sistema facilita a análise para redução de problemas e o foco na cultura dos resultados, pois a plataforma emite notificações para ajudar no engajamento do time.

O artigo escrito pela Techna-Engeplan [5] pôde descrever o que se espera para o futuro da Gestão de Projetos, no cenário pós pandemia

“Os gerentes de projeto lidam com oportunidades e farão o futuro através das decisões atuais. Hoje em dia, o mundo dos negócios é agitado e os próximos eventos podem ser imprevisíveis. Mesmo com toda imprevisibilidade, a tecnologia fornece ainda mais suporte ao gerenciamento de projetos auxiliando e desenvolvendo estratégias e métodos para cada área. Com a pandemia, o profissional aprendeu e compreendeu que a gestão de projetos é o campo mais específico para

lidar com as questões de sobrevivência de negócios em tempos de crise.

4 Considerações Finais

A prática do *home-office* nas organizações aconteceu de forma acelerada principalmente no período de 2020 onde a pandemia da Covid-19 esteve presente de forma mais agressiva. Com isso, as organizações voltaram o olhar para os fatores que antes eram vistos como essenciais, porém muitas das vezes não eram tratados como prioridade, a comunicação é um exemplo deste fator. As empresas perceberam que os projetos, reuniões, *workshops* e palestras precisavam continuar acontecendo, independente do cenário em que o mundo estava vivenciando e por isso optaram por experimentar estratégias e ferramentas para seguir com a produtividade sem afetar a equipe e suas respectivas entregas.

Associar tecnologia e *internet* à comunicação, foi uma tática para driblar as barreiras impostas pela distância, da empresa para com os colaboradores, clientes, patrocinadores e líderes dos projetos. Ter todos ou grande parte dos *stakeholders* atuando à distância para muitas organizações representou uma mudança radical. Algumas empresas jamais cogitaram a possibilidade de atuar com o time à distância antes da pandemia. Ao adotar a equipe remota, as empresas observaram impactos positivos para além da comunicação, é possível observar em um estudo de caso da [10] Forbes e [11] Shell Brasil foram apontados aspectos como a redução dos custos e a satisfação dos colaboradores ao aderirem a dinâmica *online*, pois na modalidade os colaboradores conseguem otimizar o tempo de deslocamento, aumentando a qualidade de vida para realizar outras tarefas pessoais.

A melhoria da qualidade de vida é um dos argumentos utilizados pelas organizações para migrar para modalidade *home office* ou híbrido. Desta forma, a percepção também é observada pelos trabalhadores, visto que pela flexibilidade de horários eles podem por realizar atividades de interesse pessoal.

Do ponto de vista negativo, a força de trabalho precisou se adaptar rapidamente, a rotina foi alterada e muitos colaboradores não tinham local apropriado para realizar as tarefas diárias, além de prejudicar o senso de pertencimento devido à ausência da presença física no ambiente corporativo, o que consequentemente pode afetar a cultura organizacional. O que antes era separado por uma fronteira entre casa e trabalho, neste formato, é percebido a dificuldade para separar a vida profissional da vida doméstica. Alguns obstáculos como rotina com os filhos, *dress-code*, aumento da jornada de trabalho é mencionado em diversos estudos quando se fala do *home office*.

Embora o contexto fosse desafiador, só foi possível realizar através dos instrumentos de medição que já foram criados e adaptados para o formato online, onde muitos estudos antigos já apontavam esta tendência nos tempos modernos e as empresas que desenvolvem *softwares* já previam a revolução tecnológica. Por esta razão, as empresas de tecnologia que já vinham se preparando para o momento de alta no consumo, foram impactadas e beneficiadas na onda, houve um aumento na demanda por serviços.

É claro que o mercado ainda passará por diferentes transformações, o que vivenciamos em 2020 reforça cada vez mais o conceito do mundo VUCA: volátil, incerto, complexo e ambíguo e por isso as organizações precisam cada vez mais estar atentas ao mercado e as tecnologias avançadas para tomar decisões minimamente planejadas e ágeis, sem causar efeitos catastróficos. O mundo está cada vez mais complexo, por isso, contar com líderes e equipes com *soft skills* e *hard skills* pode beneficiar e construir um ambiente saudável, com uma comunicação assertiva dentro dos projetos, mesmo que conduzidos à distância. O líder precisa fazer a leitura dos ambientes internamente e externamente, coletar informações e traçar planos para o futuro do projeto.

O futuro do trabalho no Brasil caminha para uma era tecnológica, e as empresas passaram a repensar no estilo organizacional.

Algumas encontram o jeito de se adaptar tornando o trabalho híbrido, para obter o melhor dos dois mundos, presencial e online. Outras identificaram que conseguem manter uma boa comunicação, independente da rotina do escritório e outras optaram em seguir no formato antigo, sem muitas mudanças. Seja qual for a decisão da empresa, podemos dizer que só o fato delas repensarem o modo já é um ganho para sociedade como um todo, o mundo se transforma, a sociedade muda, os clientes consomem produtos e serviços de forma diferenciada o tempo todo e as empresas precisam se adequar para garantir a competitividade e sustentabilidade no mercado moderno.

A figura do líder é fundamental nos processos, principalmente na articulação da comunicação, seja por mensagem, ligação e-mail, utilizando uma linguagem formal ou informal, o que importa é que ele consiga se comunicar de forma clara e assertiva com todos os envolvidos no projeto, seja sua própria equipe ou clientes. A comunicação está presente em todos os momentos do projeto, a todo tempo o gestor precisa se comunicar, por isso a garantia da mensagem com o interlocutor precisa ser prioridade na condução de uma conversa. Se ele tiver habilidade de compartilhar, motivar e envolver os interlocutores, sem dúvidas pode ser um diferencial na trajetória do projeto. A comunicação sem dúvidas é um pilar básico e essencial para o sucesso.

5 Referências Bibliográficas

- [1] COSTA, Silas Dias Mendes. XLIV Encontro da ANPAD 2020. *Práticas, Possibilidades e Perspectivas do Trabalho Home-Office em Meio a Pandemia da Covid-19 no Brasil*. Evento on-line. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjkkxNDY=#:~:text=Ao%20longo%20do%20tempo%20o,especializa%C3%A7%C3%A3o%20das%20tarefas%20e%20flexibiliza%C3%A7%C3%A3o> acesso em: 08 ago. 2021
- [2] LIMA, Fernando Antônio. *Gerenciamento de Projeto com Times Virtuais*. disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/57925/Fernando%20Antonio%20de%20Lima.pdf?sequence=1&isAllowed=y> acesso em 12/out/2021
- [3] OWL LABS RESEARCH. *State of Remote Work*. disponível em: <https://resources.owllabs.com/state-of-remote-work/2020> acesso em 07 set./2021
- [4] MARTINELLI. Fabio. *Estudo Da IDC Brasil Aponta que o Mercado de Software Segue o Ritmo da Modernização Imposta Pela Pandemia* Disponível em: <https://valoragregado.com/2021/05/10/estudo-da-idc-brasil-aponta-que-o-mercado-de-software-segue-o-ritmo-da-modernizacao-imposta-pela-pandemia>> acesso em 16 nov. 2021.
- [5] TECNA ENGEPLAN. *Os ensinamentos da Pandemia e a Influência na Gestão de Projetos*. Disponível em: <https://www.techna-engeplan.com.br/blog/os-ensinamentos-da-pandemia-e-a-influencia-na-gestao-de-projetos/>. acesso em 11 out./2021
- [6] ARIDE, Aline. *Gestão de equipes remotas (2/4): como planejar e acompanhar processos e projetos a distância* Disponível em: <<https://casafirjan.com.br/lab-de-tendencias/artigos-estudos-e-pesquisas/gestao-de-equipes-remotas-como-planejar-e-acompanhar-processos-e-projetos-a-dist%C3%A2ncia>>acesso em 10 nov/2021
- [7] FREITAS, Lorrana *Como fazer gestão à distância e manter a produtividade?* por disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/gestao-a-distancia/>. acesso em 15 ago./2021

- [8] FRAMEWORK SCRUM. Framework Scrum: *Veja como aplicá-lo no seu dia a dia*. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/framework-scrum-veja-como-aplica-lo-no-seu-dia-a-dia/> acesso em 15 ago./2021
- [9] PMI. Project Management Institute. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK - 6ª Edição*. Acesso em 20 nov./2021
- [10] CROCKETT, Hema. *Building A Strong Company Culture In The Time Of Covid-19*. disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/09/23/building-a-strong-company-culture-in-the-time-of-covid-19/?sh=54b98e7a6083> acesso em 11 out./2021
- [11] BARROS, Alexandre M.; SILVA, José Roberto G. *Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: Estudo de caso na Shell Brasil*. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/?lang=pt> Acesso em 11 out./2021
- [12] BRIDGE E CO. *Pontos de atenção nos Projetos Conduzidos à distância* Disponível em: <https://bridgeconsulting.com.br/insights/analise-sobre-os-importantes-impactos-do-trabalho-remoto-para-as-organizacoes/>. Acesso em: 08 ago./2021
- [13] FERRAMENTAS DA QUALIDADE – *Ciclo PDCA*. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/pdca/> acesso em: 20 nov./2021