



## RECURSOS E PRÁTICAS NA GESTÃO REMOTA DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Caroline Miroto (G ó Universidade Estadual de Maringá - UEM)

### RESUMO

A área administrativa das organizações procura por diferentes formas de se adaptar às modificações do ambiente, especialmente pela presença de novos fatores e recursos potenciais capazes de contribuir para maior flexibilidade, agilidade e produtividade. A Tecnologia da Informação (TI) oferece várias possibilidades e recursos para os processos de gestão e comunicação inerentes às necessidades e características presentes. Dessa forma, a gestão da Tecnologia da Informação é vista como primordial para que se consiga, com o trabalho e esforço dos gestores e profissionais da área, extrair o máximo de suas contribuições para geração de benefícios para a organização. O presente artigo tem por objetivo analisar os recursos e práticas adotadas na gestão remota de projetos realizada por equipes de desenvolvimento de serviços e produtos de informação. A pesquisa realizada assumiu caráter exploratório e foi realizada através de avaliação de elementos recolhidos de artigos científicos e livros relacionados ao tema de gestão remota, Buscou-se também levantar dados a partir de entrevistas semi-estruturas com dois gestores de projetos de TI que trabalham e gerem equipes remotas. Como resultado, foi possível identificar e analisar as práticas e recursos utilizados no processo de gestão remota, assim como as contribuições e dificuldades geradas neste modelo de gestão e concluir que as atuais tecnologias de informações são primordiais para um bom andamento de projetos distribuídos geograficamente. Identificou-se também a importância do gestor e da sua sensibilidade e habilidade na condução de situações próprias deste modelo de gestão.

**Palavras-chave:** Administração da Tecnologia da Informação. Gestão remota de projetos. Qualidade de sistemas e produtos da informação.

### 1. INTRODUÇÃO

A gestão é fator crucial aos negócios, assim como também é para o desenvolvimento de produtos e serviços ou seu possível melhoramento, como também para criação de algo inédito. A gestão, segundo Gordon e Gordon (2011), consiste no processo pelo qual se atinge objetivos organizacionais com planejamento, organização liderança e controle dos recursos organizacionais. O alcance dos objetivos é impulsionado por uma estratégia que pode ser fruto da busca pela satisfação do usuário, assim como o atendimento a uma possível demanda, uma necessidade, adequação a um requisito legal ou adaptação a um avanço.

Albertin (2001) considera que o contexto das empresas, em âmbito nacional e internacional tem sofrido muita influência da Tecnologia da Informação (TI) e sentido mudanças que se relacionam a ela. Dentro deste contexto surgem novas tecnologias e aplicações como resposta às mudanças globais e oportunidades advindas da TI. Sendo assim os administradores procuram saber mais sobre as melhores práticas de gestão, descobrindo a forte dependência das organizações em relação a TI.

O fato de a TI ser uma fonte de novas oportunidades por estar disseminada indistintamente nas organizações pressiona a área administrativa a identificar soluções mais eficientes, assim como o emprego de recursos mais efetivos para os mais diversos procedimentos necessários às suas operações. A área administrativa alinhada com a intensificação da presença de novos modelos e tecnologias observa uma realidade de novas formas de gestão de projetos e emprego de eficientes recursos de controle e interação.

Segundo Albertin (1994) a utilização da TI tem sido considerada como imprescindível para a sobrevivência da organização e para a sua estratégia competitiva, devido também ao seu investimento, as organizações pretendem cada vez mais o sucesso na sua utilização. Dentre as diferentes formas das organizações conduzirem seus projetos, dada à intensificação da presença da TI, torna-se comum o desenvolvimento de ações remotas por uma equipe de trabalho. Evidentemente isso estabelece um novo paradigma para a coordenação de ações e controle de metas e objetivos.

Considerando a realidade das redes de computadores e as aplicações na Web, que viabilizam as interações de trabalho, consegue-se atualmente um conjunto importante de soluções que viabilizam o desenvolvimento de projetos distribuídos numa organização, onde os componentes realizam suas ações. Entre essas soluções é possível citar soluções para home Office, ou seja, teletrabalho, ferramentas de controle e coordenação de tarefas, ferramentas de gerenciamento de projetos e de banco de dados, gerenciamento de comunicação em projetos remotos, plataformas de trabalho e diversos outros softwares.

Na realização do trabalho remoto, as atividades desenvolvidas empregam sistemas, meios de comunicação e gestão, programas, desafios, benefícios da forma de gestão. Diante desse quadro, cabe investigar: Como, atualmente, se dá a gestão remota de projetos de TI?

Tendo como base o presente contexto para a busca de respostas alternativas à questão levantada, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: analisar os recursos e práticas adotadas na gestão remota de projetos realizada por equipes de desenvolvimento de serviços e produtos de informação.

Como estratégia para viabilização desse objetivo geral, este foi desmembrado nos seguintes objetivos específicos:

- Analisar as modalidades e os recursos utilizados para a gestão de projetos de TI;
- Identificar e analisar as soluções e recursos de software para a gestão remota de projetos, bem como as práticas adotadas pelos gestores e membros dos projetos nas interações necessárias à realização de projetos de TI;
- Avaliar os modelos de gestão remota de projetos de TI sob os parâmetros de eficiência no controle, alinhamento estratégico, qualidade e valores agregados aos serviços e produtos de informação.

Justifica-se a importância desse estudo a começar pelo fato de que boa parte das organizações que tem por finalidade a criação ou melhoramento de algo que pode ser um produto ou serviço dentre outros, se utilizam de um projeto para tal finalidade. As práticas relacionadas a este tema podem contribuir para maior aprofundamento do assunto. Em um ambiente organizacional em constante mudança e alta concorrência com o avanço incontrolável de novas tecnologias e o ambiente dinâmico da administração, todas as organizações que visam

permanecer no mercado têm que de alguma forma se atualizar referente ao que acontece na área de TI, além de o tema também ser importante para simpatizantes, aos estudiosos e profissionais da área.

## **2. REVISÃO TEÓRICA**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Ao longo dos anos a Tecnologia da Informação se faz cada vez mais presente nas organizações e nos processos e tarefas desenvolvidos pelos seus membros, dentro deste contexto é conveniente definir a Tecnologia da Informação (TI). De acordo com Foina (2001, apud ARAUJO, 2004, p.158), a TI é um conjunto de métodos e ferramentas, mecanizadas ou não, que se propõe a garantir a qualidade e pontualidade das informações dentro da malha empresarial. Araujo (2004, p. 158) vai definir a TI como um conjunto de ferramentas em busca do melhor tratamento das informações para manter seu fluxo no tempo certo para a melhor dinâmica na organização. Segundo Gordon e Gordon (2011, p.6) as ferramentas da TI disponíveis para sua adequada utilização englobam o hardware, software, sistemas de gerenciamento de banco de dados e tecnologias de comunicação de dados.

Em acompanhamento à evolução dos sistemas de informação é possível verificar o sistema de suporte através da computação móvel, que possibilita para funcionários de fora do domínio físico de uma organização comunicar-se com as organizações e com outros indivíduos por meio de redes com ou sem fio. Com base na função de gestão da informação, é possível levantar então as funções de um gestor respeitando a necessidade de informações em um ambiente organizacional. É necessário segundo Gordon e Gordon (2011, p. 15,16) que o gestor desempenhe certas funções como, coletar informações e monitorar o ambiente, fazendo esta coleta no ambiente externo e interno à organização. Compartilhar informações referentes ao ambiente no qual a organização funciona, a respeito de tendências, desenvolvimentos tecnológicos e requisitos de mercado, assim como compartilhar também o conhecimento sobre a organização através de encontros pessoais, reuniões ou por meio de sistemas eletrônicos. Outra função citada pelos mesmos autores consiste em liderar, motivar e orientar empregados, os gestores tratarão da formação de equipes eficientes através de encorajamento da cooperação e resolução de conflitos, direcionando e motivando as pessoas da organização a atingir objetivos pessoais e organizacionais, os gestores irão treinar orientar e avaliar seus empregados ajudando a desenvolver suas habilidades, conhecimentos, materiais e equipamentos.

Dentro da TI o gerenciamento de dados é crucial, para Turban; Rainer e Potter, (2005, p. 76) Os dados devem ser de alta qualidade, significando que devem ser precisos, completos, oportunos, consistentes, acessíveis, relevantes e concisos. Eles ainda afirmam que as principais ferramentas dos sistemas de gerenciamento de documentos são software de fluxo de trabalho, ferramentas de auditoria, scanners, sistemas de digitalização e bancos de dados.

Tratando a respeito da comunicação junto aos avanços da tecnologia de informação, tomando por base agora a coordenação de funções, tarefas e atividades de equipes dentro de uma organização, cabe ressaltar que:

A coordenação já não depende da proximidade física; equipes de trabalho de diversas funções podem se comunicar e colaborar eletronicamente. A nova tecnologia permite a comunicação eletrônica de informações mais ricas e mais complexas e remove as barreiras de tempo e distância que tem tradicionalmente definido a estrutura da organização. Um tipo especial de equipe, a equipe virtual,

utiliza a tecnologia do computador para interligar membros geograficamente distantes trabalhando em função de um objetivo comum (DAFT, 1999, p.220).

Além de saber gerir a tecnologia da informação segundo Turban; Rainer; Potter (2005, p.397) é preciso também que se planeje a aquisição de recursos de TI, deve haver o planejamento estratégico da TI assim como ocorre também com as organizações para os seus variados objetivos. O planejamento estratégico organizacional e a arquitetura da TI vão auxiliar no desenvolvimento do plano estratégico de TI. A arquitetura de TI delinea a forma de utilizá-la para alcançar a missão da organização, abrangendo aspectos técnicos e gerenciais. A principal tarefa do planejamento da TI é identificar sistemas a serem aplicados que irão contribuir para o alcance de tais objetivos e prioridades da organização.

## 2.2 GESTÃO REMOTA DE PROJETOS

De acordo com Kerzner (2009, *apud*, ALMEIDA JUNIOR, 2012, p.21) a gerência de projetos consiste no planejamento, organização, direção e controle dos recursos de uma empresa para objetivos relativamente de curto prazo que foram estabelecidos para a concretização de objetivos específicos. Na gerência de um projeto, segundo Vavassori (2002) devem ser consideradas três dimensões do projeto que se inter-relacionam e as quais o gestor deve entender para que ele não responda de forma reativa às situações. As três dimensões consideradas são o tempo, tarefa e os recursos.

Estes três fatores constantemente interagem em um projeto, mudando a prioridade e variando em importância conforme o projeto avança. Entender como estes fatores interagem fornece uma perspectiva objetiva do processo de desenvolvimento. Portanto, esta é uma tarefa típica do gerente de projeto gerenciar estes fatores e tomar as decisões (VAVASSORI, 2002, p. 32).

O gerente de um projeto é o principal responsável pelo seu sucesso, ele deve interagir com as pessoas, conversando com elas e desenvolvendo habilidades para o melhor diálogo. Para os projetos na área de TI sempre irão existir resistências, pois, eles envolvem mudanças e as habilidades dos gestores são primordiais para isso segundo Brusamolín e Moresi (2008, p.38).

Projetos de TI envolvem processos complexos cujo conhecimento encontra-se disperso entre várias pessoas e fundamenta-se na experiência. É o denominado conhecimento tácito, motivo de vários projetos bem-sucedidos na coleta e armazenamento, mas pobres na disseminação e troca de conhecimentos (BRUSAMOLIN; MORESI, 2008, p. 39).

Existe um aspecto de grande importância na estrutura de uma organização que é a forma pela qual as partes se comunicam e se coordenam entre si e com outras organizações. A TI e os seus avanços trazem ligações mais fortes entre os departamentos de uma organização e pode ajudar para tornar a organização mais horizontal. A organização deixa de depender da proximidade física para coordenar as suas atividades, equipes de trabalho que desempenham variadas funções tem a possibilidade de se comunicar e colaborar eletronicamente Daft (1999, p.220). O autor afirma que as novas tecnologias surgidas pelo grande avanço da tecnologia da informação permitem a comunicação eletrônica de informações mais ricas e complexas além de remover limitações provocadas pelo tempo e pela distância. Existe um tipo especial de equipe que é a virtual, este tipo de equipe utiliza a contribuição da tecnologia para interligar membros que estão geograficamente distantes, mas com um objetivo de trabalho comum. Dentre as diferentes formas das organizações conduzirem seus projetos, dada à intensificação da presença da TI, torna-se comum o desenvolvimento de ações remotas por uma equipe de trabalho. Evidentemente isso estabelece um novo paradigma para a coordenação de ações e controle de metas e objetivos. Segundo Polete (2002) uma equipe remota de projeto possui

pessoas de diferentes formações, pensamentos, culturas e habilidades, mas a formação de uma equipe contribui para que se tenha redução nos custos do projeto e aumento da aprendizagem. Administrar uma equipe de projetos virtual é um processo de transformação que envolve metas e concentração de esforços individuais, apesar de a tecnologia ter trazido benefícios para o ambiente de trabalho ela também trouxe junto desafios, pois, a tecnologia não garante que os membros estarão unidos, interagindo e cooperando entre si, isso requer habilidades e sensibilidade por parte do gerente de projetos. Além do fator geográfico da distância dos membros no projeto, o gestor tem de se atentar a fatores comuns a todo o projeto como, o gerenciamento do escopo e dos riscos do projeto. Este tipo de projeto é contido por processos distribuídos, menos sequenciais e menos centralizados, as equipes são autogeridas e sua estrutura contribui para que ocorra uma execução simultânea do trabalho, segundo o que diz Polete (2002, p.16).

Segundo Polete (2002, p.34) o relacionamento dos membros de um projeto remoto é mais complicado de se administrar pelo fato dos membros estarem dispersos e existe a dependência dos meios de comunicação, é comum a falta de confiança entre os integrantes. Pode existir também se referindo às barreiras humanas a execução do projeto a falta de comprometimento e os conflitos, assim como problemas com fuso horário, problemas gerenciais e de liderança inadequada. Voltando às barreiras da execução de um projeto relacionadas ao fator humano, para que não haja conflito é preciso que a equipe tenha propósitos bem definidos e alinhados a estratégia da organização, com todos os membros contribuindo para um efetivo planejamento. Ainda de acordo com a mesma autora é preciso também que existam metas claras e critérios de avaliação e desempenho conhecidos, neste tipo de projeto, os gestores também devem estar atentos, pois, os problemas precisam ser tratados de forma rápida, sendo que, os danos com o retardamento da solução destes pode gerar sérios problemas.

Para que se possam evitar problemas relacionados à liderança em uma equipe virtual, algumas ações aplicadas terão esta finalidade, como o estabelecimento de diretrizes para conduta da equipe, definição clara dos papéis e responsabilidades dos indivíduos, assim como desenvolver desde início do projeto o senso de unidade, confiança, respeito e cooperação (POLETE, 2002). É necessário também segundo a autora, consolidar mecanismos que sejam eficientes para transmissão de informações, feedback e detecção rápida de problemas, manter controle de como o projeto evolui, se possível escolher autogerentes com capacidade para isto. O projeto também deve ter líderes colaborativos e bastante comunicativos, além de os gestores terem de criar um ambiente propício para o projeto, que seja favorável e de acordo com as políticas organizacionais, também é necessário fornecer a todos da equipe a formação necessária para utilização das tecnologias e sobre o gerenciamento de projetos.

### 2.3 QUALIDADE DE SISTEMAS E PRODUTOS DA INFORMAÇÃO

Para Bio (2008, p.177) os diferentes níveis organizacionais necessitam de diferentes informações, assim sendo as informações devem conter certas características de quantidade, oportunidade, conteúdo e qualidade que serão conseguidas através de um sistema de informação bem desenvolvido. Um sistema de maior valor é feito por informações por ele geradas de maior qualidade, ou seja, que atenda as necessidades para o qual foi elaborado, para ser ideal o sistema de informações tem de ser claro e definido.

As informações devem seguir três requisitos básicos para atender às necessidades que são a forma, a idade da informação e a sua frequência:

A forma diz respeito ao conteúdo, apresentação e confiabilidade. A idade é determinada pelo tempo de existência da informação [...] A frequência diz respeito à periodicidade com que a informação é produzida (BIO, 2008, p.177).

Considera-se também que a informação, para ter valor, deva atender a necessidade de uma pessoa ou grupo, sendo enviada aos grupos certos, na hora e local exatos e de forma correta. E relacionando-se a organização, o valor da informação está relacionado à sua contribuição no processo decisório. Para que a informação tenha valor, é necessário que se estabeleça a sua utilidade, a qual nível da organização a informação atenderá necessidades, qual a sua utilidade para outros clientes e os resultados esperados com a sua utilização de acordo com Moresi (2000, p.17)

Como definição de qualidade, Moura (1996, p.2) relata que, "Qualidade representa um atributo de produtos e serviços que atendem às necessidades de quem os usa". O autor ainda relata que um sistema de informação vai oferecer respostas às principais indagações a respeito da gestão de atividades dentro de uma empresa, com o que deve ser feito, como deve ser feito e por qual motivo fazer, quando, quem será responsável e onde produzir.

De acordo com Moresi (2000) referindo-se à análise dos custos de um sistema de informação, essa é uma das primeiras tarefas a serem feitas na avaliação para implantar um sistema. Na avaliação dos custos é feita a análise quantitativa dos custos com planejamento, desenvolvimento e implantação e os custos com a manutenção do sistema durante o período em que permanecerá funcionando. Estes custos podem ser considerados como não agregadores de valor ao sistema. Analisando quantitativamente o sistema, o que vai importar é a sua contribuição para com as estratégias da organização, na análise dos benefícios trazidos com o sistema, será necessário identificar a necessidade e utilidade do sistema para que este seja considerado relevante, com alternativa de modificação deste sistema caso este não traga os benefícios esperados. Nesta análise se encaixa a averiguação do valor agregado dos produtos e serviços oferecidos por um sistema de informação Moresi (2000).

A qualidade de um sistema de informação também está atrelada a qualidade dos dados e ligada também aos possíveis erros do sistema. Para obter qualidade em um sistema é preciso também se ater a estas fontes de mau desempenho. "Embora bugs e software e catástrofes nas instalações provavelmente sejam as causas mais alardeadas pela imprensa, a fonte mais comum e falha nos sistemas empresariais é a qualidade dos dados" (LAUDON e LAUDON, 2004, p. 166).

Abordando agora a qualidade de forma direcionada à sua relação aos produtos da informação, a qualidade aqui vai tratar a informação como coisa. "atribuem-se à qualidade da informação algumas dimensões ou atributos, tais como, abrangência, acessibilidade, atualidade, confiabilidade, objetividade, precisão e validade" (Oleto (2006, p.59). De acordo com o que afirma Belluzo e Macedo (1993, p. 127) a qualidade está colocada diretamente no produto, por causa da sua valorização pelo usuário, para que isto ocorra é necessário que todo o staff que participa da execução do serviço de informação participe de forma integrada do processo de qualidade.

### **3. INDICATIVOS METODOLÓGICOS**

Caracterizando a presente pesquisa quanto a metodologia utilizada, classifica-se primeiramente quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e quanto aos meios a pesquisa se utiliza de bibliografia. A pesquisa em questão é exploratória, pois, é necessário devido a atualidade e complexidade da tecnologia e análise no âmbito da gestão remota, verificar, como se dá na prática o trabalho do gestor e quais as contribuições de cada projeto em seu diferencial. Quanto ao meio utilizado na pesquisa, esta emprega a revisão bibliográfica com base em artigos científicos e livros de diversos autores.

Os dados colhidos através de entrevistas semi estruturadas foram analisados qualitativamente. Quanto a sua natureza a pesquisa é aplicada, pois, visa gerar conhecimentos que possam

contribuir para aplicações na prática e se orienta para a resolução de problemas específicos. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, assim como também estudo de caso de projetos específicos no ramo da TI. O estudo de caso consiste no estudo amplo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento segundo Gil (2010, p.37).

Quanto ao objeto de estudo, foram utilizados dois projetos de TI geridos remotamente. Para identificação dos projetos foram utilizados os gestores, com a especificação Gestor 1 para o primeiro e Gestor 2 para o segundo. O Gestor 1, é uma gerente que trabalha com dois projetos distintos, com uma equipe em Maringá para cada um dos dois projetos em que é gestora, outra em Fortaleza e outra em São Paulo, estas duas equipes estão localizadas junto ao cliente. Já o Gestor 2 trabalha com um projeto para o Ministério do Esporte, com uma equipe em Maringá e o cliente e outra parte da equipe em Brasília.

As entrevistas foram realizadas com dois gestores em seus respectivos locais de trabalho. Foram gravadas e depois transcritas para facilitar a análise. As questões foram estruturadas numa relação direta com os objetivos específicos propostos pelo trabalho. Assim, o quadro estabelece um mapeamento dos objetivos específicos para questões levantadas para alcançá-lo.

Questões Propostas	Objetivos Específicos
Quais são os recursos utilizados para a gestão dos projetos remotos?	Analisar as modalidades e seus recursos utilizados para a gestão de projetos de TI.
Quais as finalidades da utilização dos recursos e em que eles afetam a gestão de projetos remotos de TI?	
Como gerir a interação entre membros, sistemas, soluções e recursos necessários ao projeto?	Identificar e analisar as soluções e recursos de software para a gestão de projetos remotos, bem como as práticas adotadas pelos gestores e membros dos projetos nas interações necessárias à realização de projetos de TI.
Como se dá o controle das atividades e dos membros do projeto?	Avaliar os modelos de gestão remota de projetos de TI sob os parâmetros de eficiência no controle, alinhamento estratégico, qualidade e valores agregados aos serviços e produtos de informação.
Qual estratégia é utilizada na gestão para alinhar os objetivos aos resultados?	
Como se dá a gestão da qualidade do produto e serviço de TI no modelo remoto de gestão?	

**Quadro 1 ó Estrutura do instrumento de coleta de dados**

Vale ressaltar que o presente estudo se limita pelas possibilidades oportunizadas quando da realização do levantamento realizado junto às equipes de trabalho remoto, ou seja, tanto em relação ao universo delas quanto aos meios e recursos tecnológicos presentes em suas ações. Posteriormente foi feita a leitura dos dados colhidos e em consideração ao que se pretendia descobrir com os objetivos do trabalho se partiu para a teoria pesquisada que foi utilizada em associação com a prática dos gestores verificada por meio das entrevistas. A análise envolveu a bibliografia pesquisada e enfatizou os dados que mais contribuirão para alcançar os objetivos do trabalho.

Ambos os gestores entrevistados trabalham com a gestão de projetos de TI realizada remotamente, sendo a primeira uma gestora que tem parte da sua equipe localizada em Maringá, em uma empresa que desenvolve soluções tecnológicas de negócios para outras empresas. A gestora menciona ao longo da entrevista suas experiências de acordo com seu trabalho desempenhado em dois projetos simultaneamente. Um dos projetos tem parte da equipe deslocada junto ao cliente em São Paulo e o outro projeto tem parte da equipe em Fortaleza, sendo que a gestora fica em Maringá com a maioria dos membros localizados nesta cidade dentro da empresa em questão anteriormente mencionada. O outro gestor tem sua

equipe formada de outro gestor (coordenador) e mais outros quatro desenvolvedores de programas, que estão localizados em Maringá e a outra parte dos membros do projeto consistem no cliente e o responsável pelo projeto que se localiza em Brasília e emanam as ordens de lá. Este gestor faz parte do desenvolvimento de um projeto para o programa Segundo Tempo do Ministério do Esporte que tem como objetivo democratizar o acesso à prática e à cultura do Esporte.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

##### **4.1 DADOS REFERENTES AOS RECURSOS UTILIZADOS NA GESTÃO REMOTA DE PROJETOS**

As entrevistas foram feitas com dois gestores, a primeira uma gestora, que realiza a gestão remota de dois projetos simultaneamente que será considerada ao decorrer da análise como G.1 e o outro gestor concentra-se na gestão de um projeto em particular para o Ministério do Esporte, como foi anteriormente mencionado nos indicativos metodológicos, sendo considerado G.2.

A G.1 utiliza um sistema de TI como o principal, que segundo a gestora supri as necessidades do projeto remoto, sistema este que é disponibilizado pela própria empresa, que desenvolve soluções de negócios integrados e especializados, e que é denominado SISCO. Através deste sistema os membros em loco, unidade central, (Maringá) e os que estão deslocados tem acesso a dados e informações a todo tempo e podem trocar e utilizar informações com acesso facilitado e de forma transparente. Para comunicação e troca de informações também são utilizados o 1SKYPE® e o 2SPARK ®. O 3SKYPE é um software da Microsoft, que corresponde a um chat onde pessoas que estão geograficamente separadas podem se comunicar e trocar experiências em tempo real, por meio de voz e vídeo, através do telefone, computador ou televisão. O 4SPARK é um mensageiro instantâneo que possibilita aos seus usuários quando conectados a um servidor, a troca de mensagens de texto, conversas por voz, assim como o envio e recebimento de arquivos. Para conversas rápidas e pontuais a G.1 utiliza as duas ferramentas mencionadas e o telefone. O email é mais utilizado para efetivação de algo no projeto e quando não há necessidade de troca rápida de informação.

Já o G.2 menciona que inicialmente o projeto que tem seu cliente em Brasília e recebe ordens e definições de serviço emanadas deste, tinha uma forma de comunicação através de documentos e mensagens do Word que eram passadas através de emails. Este tipo de comunicação ficou ultrapassada e em proposta por parte do membro gestor do projeto que concedeu a entrevista, o sistema de troca de informações foi modificado para atender as novas necessidades de informações. Passou a ser desenvolvida uma aplicação para web, que melhorou a troca de informações entre os membros do grupo e que funciona como um cadastro que identifica quem solicita o serviço, quem deve fazer o serviço, qual é o andamento das atividades do responsável em relação ao que foi solicitado, de modo que tudo isto fique documentado. Através desta aplicação se tornou possível o controle das atividades dos membros e o monitoramento do andamento do projeto, coisas que eram impraticáveis por email, este sistema desenvolvido foi chamado de SAS.

O Sistema SAS utilizado pelo Gestor 2 foi desenvolvido pela própria equipe do projeto em resposta às novas necessidades, a equipe, adaptou as funcionalidades do sistema para atender

---

<sup>1</sup> <http://www.skype.com/pt-br/>

<sup>2</sup> <http://www.baixaki.com.br/download/spark.htm>

<sup>3</sup> Skype é um software que permite a comunicação através de voz e vídeo via Internet

<sup>4</sup> Spark é um mensageiro instantâneo que funciona conectado a um servidor Openfire

ao fluxo de informações, controle e acompanhamento, assim como a necessidade de armazenamento. Ao decorrer do projeto o sistema foi sofrendo melhorias e aprimoramentos, como no caso da utilização de status de atividades, particularidade do sistema que será tratada mais adiante.

O SAS é o principal sistema utilizado pela equipe, além dele também é utilizado o SKYPE por meio do qual são realizadas reuniões em que os membros de Brasília se comunicam com os de Maringá. O email é utilizado somente quando se gera um comunicado ou registro no SAS, então é gerado um alerta automático no email do membro somente para avisá-lo do comunicado enviado no sistema como uma espécie de lembrete.

#### 4.2 DADOS REFERENTES À RELAÇÃO ENTRE OS RECURSOS, PRÁTICAS E INTERAÇÕES DOS GESTORES E MEMBROS NA REALIZAÇÃO E GESTÃO REMOTA DE PROJETOS DE TI

A G.1 realiza reuniões diárias presenciais com os membros dos projetos localizados em Maringá em um dos seus projetos, passando as decisões e posicionamentos para os membros, assim como realiza reuniões via SKYPE. O G.2 afirma que em seu projeto são realizadas entre os membros que se localizam em Maringá, reuniões quinzenais e quando preciso os membros localizados em Brasília participam das reuniões através de SKYPE.

Quanto ao controle das atividades dos membros do projeto, no caso da G.1 ela recebe indicadores semanais feitos por uma assistente em loco através de uma solução da Microsoft Business Intelligence <sup>5</sup> (BI), que fornece ferramentas para elaborar relatórios, análises ou mapeamento de necessidades, os indicadores consistem nas informações de tempo necessário para correção de algo no projeto, quantidade de correções, funções e quem as estão desempenhando cada função, a gestora recebe estes indicadores por email e faz o seu controle, tanto da equipe local quanto da remota. O BI ajuda a reduzir a complexidade da organização e distribuição das informações e melhora a tomada de decisão. Este controle é feito semanalmente em um projeto e quinzenalmente em outro. A G.1 é quem faz a distribuição das atividades de todos os membros e através do SISCON tem o acompanhamento de todas as atividades executadas, assim como o tempo e prazo de execução. Considerando o segundo projeto em que a G.1 trabalha remotamente, pelo fato deste se localizar mais distante, especificamente em Fortaleza, a gestora procura ligar semanalmente para maior controle e acompanhamento.

Já para o G.2 o controle das atividades dos membros é feito através do sistema SAS, que possibilita o acompanhamento do desenvolvimento das atividades dos membros através de status de andamento. Este status é disponibilizado todas as vezes que um membro realiza algo em seu trabalho, inicia um item do projeto, faz uma correção ou termina um item. As atividades possuem registro de hora e data, quando um membro termina uma etapa do projeto e vai para a próxima, este gera uma ocorrência e todos os membros do projeto possuem acesso a esta informação quando acessam o sistema, assim como o gestor. Ambos os sistemas utilizados pelos dois gestores em questão também trabalham com direitos de acesso, ou seja, limitam o acesso dos seus membros.

Nos projetos da G.1 após os resultados finais de uma parte do projeto ocorre à demonstração do que foi feito ao cliente via reunião virtual, ou através de membros localizados junto ao cliente. Antes mesmo de o resultado ser mostrado para o cliente é a fase da auditoria da qualidade no caso da G.1, pela própria empresa em loco, para depois passar para equipe demonstrar para o cliente. Já no projeto do G.2 a aplicação em desenvolvimento passa para a fase de testes que é realizada pelo cliente em Brasília se o cliente aprova o que está sendo

---

<sup>5</sup> <http://www.microsoft.com/brasil/servidores/bi/solutions/default.aspx>

desenvolvido em uma parte do sistema, então o que foi desenvolvido até então passa para a fase da produção, de modo que todos os membros do projeto possuem acesso a estas informações.

Quanto às experiências advindas com a prática de gestão, a G.2 menciona que ao longo do tempo em que desenvolve projetos pôde trazer o auxílio do sistema <sup>6</sup>Project® da Microsoft, que possibilita alinhar equipes, controlar os trabalhos e as finanças de projetos. Ela ainda afirma que com o tempo pode perceber que um projeto aonde os membros são diversos em formação, aptidões, habilidades, perfis e experiências é melhor para desenvolvimentos de novas ideias, melhoramentos, contribuições e soluções novas.

Já o G.2 afirma que com sua experiência pôde sugerir a compra de software de linguagem para programação que padronizasse o desenvolvimento de programas, para que não houvesse problemas quanto à utilização de mais de uma linguagem, diminuindo também a resistência por certos membros do grupo na utilização de ferramentas mais ágeis de programação, sugestão esta que foi aprovada pelo cliente, resultando na padronização. Além desta contribuição gerada pela experiência, o G.2 foi quem sugeriu a implantação do SAS® e seu melhoramento com a utilização dos status de andamento do projeto para melhor visualização e controle.

Referindo as dificuldades com o gestão remota de projetos a G.1 menciona que a maior dificuldade é fazer com que a equipe remota se sinta pertencente à equipe de Maringá, fortalecendo a parceria e colaboração e é difícil também acompanhar o relacionamento dos membros. Já para o G.2 a dificuldade está na particularidade de cada membro em executar suas atividades, cada um desenvolve a seu modo e quando algo novo está para ser implantado gera receio e resistência.

Referindo-se ao fator humano de um projeto e os conflitos que podem vir a ocorrer, o G.1 menciona que existem conflitos na forma de se comunicar e se expressar, as pessoas que se comunicam a distância podem interpretar uma mensagem de forma singular e distorcida.

#### 4.3 DADOS REFERENTES À GESTÃO REMOTA E OS PARÂMETROS DE EFICIÊNCIA NO CONTROLE, ESTRATÉGIA E QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Quanto ao controle dos projetos em questão, a G.1 relata que quando é finalizada uma parte do projeto em execução ocorre à auditoria de qualidade do que foi desenvolvido, como já antes mencionado, sendo que tudo que é elaborado antes de ser definitivamente implantado é testado na própria empresa e depois deste teste passa pela aprovação do cliente para depois ser implantado. A gestora ainda relata que em um dos seus dois projetos, o primordial como estratégia é que o projeto se desenvolva para que a homologação ocorra o quanto antes e a partir da homologação aconteça à implantação.

Tratando agora do controle realizado durante a execução do projeto a G.1 realiza semanalmente o acompanhamento do andamento do projeto através dos indicadores antes mencionados, além de contar também com o auxílio do sistema SISCON para controle das atividades de todos os membros, assim como troca de informações. Se tratando do G.2, o controle durante o desenvolvimento todo do projeto é realizado de forma ampla pelo sistema SAS, aonde é possível visualizar e ter informações detalhadas das atividades e andamento do projeto, ao fim de cada etapa o que foi desenvolvido é testado e aprovado pelo cliente para depois ser implantado. Ambos os projetos tem a preocupação de executar o controle desde a execução de cada fase até a implantação do resultado final do projeto.

---

<sup>6</sup> <http://office.microsoft.com/pt-pt/project>

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

No primeiro tópico da apresentação de dados estão dispostos os recursos utilizados na gestão remota, percebe-se que estes recursos advêm da necessidade de informação da cada projeto em particular e de cada situação de comunicação. A tecnologia e o seu desenvolvimento ao longo dos anos possibilitaram soluções valiosas para comunicação à distância e sem barreira de tempo, mas como afirma Gordon e Gordon além do planejamento antes da implantação de tecnologias tem de haver por parte do gestor o efetivo compartilhamento de informações através de encontros, mesmo que estes sejam virtuais. É possível verificar a preocupação dos gestores quanto a isso e principalmente se tratando da G.1 que trabalha com duas equipes distantes e procura manter contato e compartilhar informações através de ferramentas de comunicação à distância, assim como mantém contato através de telefone e também por meio de reuniões presenciais em Fortaleza e São Paulo com frequência bem menor. O G.2 menciona que existem reuniões presenciais quinzenais entre os membros de Maringá e reuniões virtuais com os de Brasília.

Em se tratando mais precisamente da gestão de projetos, quanto aos recursos utilizados em associação as fases de gestão de projeto mencionadas por Jalote (1997, *apud*, VAVASSORI, 2002, p. 34) no referencial acima, de planejamento, monitoramento, controle e análise podemos citar as práticas dos gestores mais uma vez. Inicialmente se deu o planejamento a respeito dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos utilizados em cada projeto real em questão, mas com o tempo os recursos utilizados foram mudando conforme a necessidade, sendo adquiridos novos recursos ou aprimorando os já existentes. Pode ser citada aqui a experiência do G.2 que por meio de uma sugestão de implantação de uma novo sistema que melhorasse o fluxo e troca de informações pode contribuir para o projeto e seu andamento. O monitoramento e controle segundo o autor acontecem durante todo o projeto, como modo de garantir os seus objetivos.

Nos projetos estudados podemos verificar os recursos utilizados para tais funções de monitoramento e controle, com os sistemas SISCON e ferramenta de auxílio BI, para acompanhamentos de atividades e controle no caso da G.1 e o sistema SAS no caso do G.2. Na fase do monitoramento e controle também podemos verificar com a G.1 o controle da qualidade por meio da auditoria da qualidade, antes mesmo de que o resultado do que foi desenvolvido seja mostrado para o cliente e no caso do G.2 o teste pelo cliente antes da produção também se caracteriza como controle dos resultados e qualidade. Já a ultima fase de análise do projeto, consiste na fase de conclusão do projeto.

Os projetos distribuídos geograficamente possuem o diferencial distância, que deve ser levado em consideração, em referencial é possível verificar que Polete (2002) afirma que o gestor de projeto remoto além de se atentar a distância também tem de ficar atento aos outros fatores inerentes a todos os projetos. O autor afirma que as dificuldades que podem ocorrer no trabalho com projetos distribuídos são o relacionamento entre equipes, o seu compromisso, colaboração, comprometimento e conflitos. A tecnologia e seus avanços trazem a possibilidade da comunicação mais ágil e flexível, mas ao mesmo tempo cria desafios. Segundo Polete (2002) as equipes de projeto remotas são compostas de pessoas de diferentes habilidades, culturas, pensamentos e formações e é necessário habilidade e sensibilidade por parte do gestor para lidar com tal situação.

É possível associar ainda uma das principais dificuldades citadas pela G.1e pelo G.2 quanto à prática da gestão remota com o que é mencionado por Gordon e Gordon (2011), a gestora relata que é difícil num projeto remoto alcançar o melhor relacionamento e comunicação a medida de fazer com que as equipes distantes se sintam parte integrante do projeto e que seu desempenho seja colaborativo, mesmo que estas estejam distribuídas, no caso do G.2 a principal dificuldade identificada é a de se gerir pessoas de diferentes pensamentos e formas

de execução de trabalho, as pessoas muitas vezes resistem a mudanças no projeto que podem ser essenciais ao seu melhor andamento. Os autores citam como função de um gestor que lida com a informação, liderar, motivar e orientar pessoas, criando equipes eficientes com encorajamento da cooperação, direcionando o fator humano para alcance dos objetivos organizacionais e pessoais. Tendo o gestor também de treinar, orientar, avaliar e desenvolver habilidades, conhecimentos e equipamentos.

Podemos também aqui verificar a função do gestor de desenvolver habilidades e conhecimentos e associar aqui a função de gestão do conhecimento, como mencionado por Turban, Rainer e Potter, é preciso por parte do gestor reconhecer o conhecimento individual e coletivo e fazer uso eficaz deste em prol do trabalho executado. A G.1 reconhece em suas equipes a diversidade de habilidades, conhecimentos, experiências e aptidões e a importância deste fator em relação a criação, novas idéias, melhores e novas respostas a problemas, novos desenvolvimentos e maiores contribuições por parte das pessoas que fazem parte de cada equipe, isso gera diferencial a equipe e acaba dando maior flexibilidade na resolução de problemas.

Quanto a eficiência dos modelos de gestão remota no controle, estratégia e qualidade dos serviços e produtos de TI, se pode verificar que quanto ao controle das atividades e prazos os dois sistemas utilizados, no caso o SISCON e o SAS, que são os principais, parecem suprir a necessidade de acompanhamento, ressaltando aqui referente ao sistema utilizado pelo G.2 o mecanismos de controle por meio de status das atividades. Quanto a estratégia os dois gestores utilizam os sistemas e as ferramentas SKYPE, SPARK, junto aos sistemas antes mencionados, para alcançar todos os membros, agilizar a comunicação, compartilhar informações, armazenar, recuperar, compartilhar dados, isso faz com que a TI se torne uma arma estratégica a medida que é utilizada em prol de uma boa comunicação e interação. Assim como no caso da G.1 o BI atende a sua necessidade de acompanhamento através de relatórios direcionados a atividades, desempenho e alcance de resultados, o que possibilita estar atenta ao andamento do projeto, realizar correções com base em indicadores, enfim estar a frente de tudo que ocorre.

Referindo-se agora a eficiência quanto ao controle de qualidade de produtos e serviços de informação, segundo Moresi (2000, p.17) a informação para ter valor tem de atingir as necessidades do grupo ou indivíduo que irá fazer uso dela e de acordo com o que afirma ainda Belluzo e Macedo (1993, p. 127) para que se tenha qualidade é necessário que todos os membros que participam da execução do serviço de informação estejam integrados no alcance da qualidade. Com a contribuição da G.1 se pode verificar que existe controle das atividades dos membros por meio de sistemas, mas a qualidade total do produto e serviço não é possível sem o trabalho de todos e sem o sentimento de equipe, por isso a gestora menciona o fato de que ela faz contato continuamente com os membros para manter o sentimento de equipe, para tentar com isso também o engajamento de cada um na qualidade dos produtos e serviços, após o desenvolvimento existe a auditoria de qualidade, tornando ainda mais eficiente o processo.

Já o G.2 menciona que as atividades também são controladas por meio de sistema e existem reuniões quinzenais entre o grupo, o cliente emana ordens de acordo com o que está sendo desenvolvido e tem amplo acesso ao que está sendo desenvolvido, qualquer correção é feita e passada para o cliente, além de existir padronização de ferramentas para maior controle, assim como, a definição clara de atribuições que ocorrem nos dois projetos. Esses fatores tornam os mecanismos de qualidade mais eficientes, pois, se tem o comprometimento de todos os membros por meio de metas e objetivos bem claros.

## **6.CONCLUSÃO**

A tecnologia sofre avanços cada vez mais frequentes e grandiosos que modificam também os modelos de gestão nas organizações e a própria tecnologia da informação no contexto atual

possibilita para as organizações novas formas de gerir equipes de trabalho. Respondendo a questão que dá base para os objetivos deste trabalho, de acordo com os dados coletados, atualmente a gestão remota de projetos de TI se dá mediante emprego de ferramentas, aplicativos e sistemas que auxiliam o gestor no controle, decisão, comunicação e interação, dependendo do bom funcionamento da tecnologia empregada para dar andamento ao trabalho nos projetos.

Considerando a prática dos gestores entrevistados foi possível perceber que suas experiências e aptidões contribuem para que surjam novos desenvolvimentos de sistemas e ferramentas e que contribua para o aprimoramento das já existentes ou que substituam as tecnologias ultrapassadas, considerando as novas necessidades de cada organização. Através de coleta de dados foi possível verificar que o fator humano gera grande impacto mesmo em equipes virtuais de projetos e o gestor tem de utilizar a tecnologia de forma estratégica para que alcance a melhor interação entre os membros e para que se beneficie ao máximo da tecnologia empregada.

Com os dados colhidos e com a contribuição da teoria pesquisada foi possível alcançar o objetivo geral deste artigo, pois, se conheceu o que autores relatam a respeito das práticas e ferramentas utilizadas na gestão remota, mas também foi possível comparar e analisar o que realmente acontece e compreender como na prática relatada pelos gestores existem muitas outras dificuldades, experiências, desafios e percepções com a gestão remota de projetos de TI. Os objetivos específicos possibilitaram mapear o que se queria alcançar e que parte do referencial e coleta de dados utilizar para que se conhecesse dentro do contexto do estudo de caso em questão as ferramentas, interações, práticas e a eficiência das ferramentas, soluções, sistemas, aplicativos utilizados no controle, gestão e alcance estratégico. Também foi identificado como se dá a manutenção dos valores e objetivos de trabalho de cada equipe e como a forma remota de gerir traz particularidades e dificuldades singulares para cada projeto com esta forma de gestão.

Para conseguir os dados necessários e fazer a análise de acordo com os objetivos do trabalho, foram realizadas entrevistas com dois gestores de projetos diferentes. Os projetos em questão possuem particularidades, problemas e soluções diferentes, o que acabou tornando a pesquisa mais rica, pois, possibilitou conhecer e analisar dois casos com o mesmo modelo de gestão, mas com objetivos e práticas diferentes e em situações diferentes. Este fato enriqueceu o material de dados colhidos e fez com que se pudesse melhor relacionar com a teoria, confrontando os dois projetos. Sendo assim a bibliografia utilizada englobou o que se pretendia descobrir e analisar com os objetivos mediante assuntos relevantes com maior aprofundamento teórico, o que contribuiu para tornar a análise mais consistente.

As entrevistas semi estruturadas possibilitaram colher grande quantidade de dados através de um diálogo, como uma espécie de conversa com os gestores. As entrevistas contribuíram também para o alcance de informações que não seguiam um roteiro e muito ajudaram para a futura análise e comparação com a teoria, pois, elas relataram a experiência dos gestores e trouxeram informações e dados que não podiam ser previstos na utilização de um método de coleta de dados padrão, como no caso de questionários.

O principal resultado do artigo foi a descoberta de que a gestão remota de projetos é possível considerando a utilização dos modernos meios tecnológicos de gestão, controle, monitoramento e comunicação entre membros. Foi permitido descobrir também que apesar de a tecnologia ser fonte de auxílio na gestão ela também pode trazer dificuldades na sua utilização e isto faz com que o fator humano entre em cena com a sensibilidade e habilidade do gestor. É necessário considerar também que o tema de gestão remota é então relevante e atual envolvendo o contexto das organizações e a importância da tecnologia da informação em conjunto com os novos modelos de gestão que estão sendo cada vez mais considerados pelo fato de a tecnologia englobar maior flexibilidade e agilidade para as organizações,

trazendo com isso maiores benefícios com a sua devida utilização. A TI no contexto atual age como arma estratégica no alcance dos objetivos de uma equipe ou de uma organização e isto faz com que o tema tenha muita importância para os gestores que querem se manter no mercado e que necessitam se adaptar as novas necessidades e mudanças.

Quanto às limitações do presente artigo, é possível citar a coleta de dados com somente dois gestores, para maior comparação entre particularidades de projetos um próximo estudo poderia utilizar maior número de projetos diferentes, que possuam o mesmo modelo de gestão remota, para poder realizar mais comparações entre eles.

Em consulta a bibliografia atual a respeito do tema de gestão remota de projetos de TI e confrontando a importância atual da tecnologia e sua disseminação entre as organizações, é possível verificar a relevância do estudo e seu aprofundamento analisando cada vez mais as práticas reais e se utilizando delas para que proporcionem maior contribuição para futuros estudos. A recomendação a ser feita é que os próximos estudos é o aprofundamento do tema em questão, que pode ser direcionado a profissionais e acadêmicos da área de tecnologia e administração na descoberta de novos projetos que utilizem novas tecnologias ou que estejam aprimorando as tecnologias já utilizadas, assim como novas contribuições práticas de gestores de projetos remotos.

## **7. REFERÊNCIAS**

ALBERTIN, Alberto Luis. Administração de informática e a Organização. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.6, p. 60-72, nov./ dez. 1994. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n6/a07v34n6.pdf> >. Acesso em: 15 mar.2014.

ALBERTIN, Alberto Luis. Valor estratégico dos projetos de Tecnologia de Informação. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p. 42-50, jul./ set. 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a05.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

Almeida Junior, A. P. de. **Uma metodologia de gerência de projeto no desenvolvimento de sistemas web em ambiente geograficamente distribuído**. 2012. 91f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação); Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2012. Disponível em: < <http://www.din.uem.br/~mestrado/diss/2012/almeidajunior.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2014.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Teoria Geral da Administração: aplicações e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

BELLUZO, Regina Célia Baptista; MACEDO, N, Dias de. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, 22(2): 124-132, maio/ago. (1993).

BIO, Rodrigues Sergio. **Sistemas de informação: Um enfoque gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUSAMOLIN, Valerio; MORESI, Eduardo. Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v.37, n.1, p. 37-52, jan/ abril. 2008. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n1/04.pdf>>. Acesso em: 12/05/2014.

BRUSAMOLIN, Valério; MORESI, Eduardo. Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v. 37, n. 1, p. 37-52, jan./abr. 2008.

CALAZANS, Angelica Toffano Seidel. Qualidade da informação: conceitos e aplicações. **TransInformação**, Campinas, 20(1): p. 29-45, jan./abr. 2008.

- CLELAND, David. I; IRELAND, Lewis. R. Gerenciamento de projetos. In: \_\_\_\_\_ (Org). **Gerenciamento de Projetos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012. P. 15-16.
- CLELAND, David. I; IRELAND, Lewis. R. Gerenciamento de projetos. In: \_\_\_\_\_ (Org). **Gerenciamento de Projetos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012. P. 15-16.
- CÔRTEZ, Pedro, Luiz. Gerenciamento de projetos de sistemas e tecnologia da informação. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Administração de Sistemas de Informação**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 439- 476.
- Da Silva, Edna Lúcia; Estera Muszkat Menezes. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- DAFT, L. Richard. **Teoria e projetos das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DUFFY, Mary. Gestão de projetos: elementos básicos. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Gestão de projetos**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. P. 8-11.
- GORDON, Judith. R; GORDON, Steven. R. Gestão da informação numa economia global. In: \_\_\_\_\_ (Org). **Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. 3. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011. P. 4-17.
- GORDON, R. S; GORDON, R, J. **Sistemas de informação: Uma Abordagem Gerencial**. Três ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- HASSEGAWA, Lauro Noboru. **O papel das interfaces no sucesso de projetos utilizando equipes virtuais**. 2002.128 f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- LAUDON, Kenneth, C; LAUDON, Jane, P. **Sistemas de informações gerenciais: Administrando a empresa digital**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- MARCHIORI, Patricia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002. Disponível em: <file:///D:/Meus%20documentos/Downloads/159-643-1-PB.pdf>. Acesso em: 12/05/2014.
- MINISTÉRIO DO ESPORTE. Disponível em: <<http://www2.esporte.gov.br/snee/segundotempo/default.jsp>> Acesso em 20 de outubro de 2014.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.
- MOURA, Luciano Raizer. Informação: a essência da qualidade. **Revista Ciência da Informação**. v. 25, n.1, p.1-10, 1996.
- OLETO, Ronaldo Ronan. Percepção da qualidade da informação. **Revista Ciência da informação**. Brasília, v. 35, n. 1, p. 57-62, jan./abr. 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Contexto do estudo da administração. In: \_\_\_\_\_ (Org). **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. P.41-43.
- POLETE, A. A. C. Condicionantes da eficácia do trabalho em equipes de gestão de projetos virtuais. 2012, 81f. Dissertação (Programa de Mestrado e Doutorado em Administração)- Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2012. Disponível em: [http://www4.uninove.br/tedeSimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=511](http://www4.uninove.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=511)>. Acesso em: 15 de maio de 2014.
- POLETE, Ana Carolina Angeli. **Condicionantes da eficácia do trabalho em equipe de gestão de projetos virtuais**. 2012. 80 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Projetos)-Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2012. Disponível em: <[https://repositorio.Uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78/B\\_ana%20carolina%20a%20ngeli%20polete.pdf?Sequence=1](https://repositorio.Uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78/B_ana%20carolina%20a%20ngeli%20polete.pdf?Sequence=1)>. Acesso em: 18 mar.2014.
- TURBAN, E; RAINER, R. KELLY. JR; POTTER, E. R. **Administração da tecnologia da informação**. Dois ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

VAVASSORI, Fabiane Barreto. **Metodologia para o gerenciamento distribuído de projetos e métrica de software.** 2002. 185 f. Tese (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <file:///D:/Meus%20documentos/Downloads/Gerenciamentodistribuido\_metricassoftware %20(1).PDT>. Acesso em: 12/05/2014.