

A ESCOLHA DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE PROJETOS PARA UMA CONSULTORIA DE PEQUENO PORTE

CHOOSING A PROJECT MANAGEMENT TOOL FOR A SMALL CONSULTANCY

Marcos Alexandre Oliveira Ferreira*  E-mail: marcosalexandre99@discente.ufg.br

Camila Fabrício Poltronieri*  E-mail: camilafabricio@ufg.br

Maico Roris Severino*  E-mail: maico_severino@ufg.br

Murilo Chaves Vilarinho*  E-mail: murilovilarinho@ufg.br

*Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, GO, Brasil.

Resumo: A Gestão de Projetos busca organizar as etapas de projetos considerando a qualidade das entregas. Ao mesmo tempo a competitividade do cenário empresarial tem despertado urgência em melhorias e a tecnologia tem surgido para apoiar o desenvolvimento de projetos por meio do emprego de *softwares*. No meio de tantas ferramentas, muitas vezes fica difícil decidir qual escolher. Assim sendo, este trabalho objetiva avaliar cinco ferramentas (*Bitrix24*, *Brightpod*, *Gantt Project*, *Microsoft Project* e *Trello*) a serem implantadas em uma consultoria de pequeno porte. Para isso, a prestadora de serviços estabeleceu critérios para avaliar os aplicativos e atribuir notas. Após testar todas as ferramentas em projetos que a consultoria estava realizando e fazer a avaliação conforme os critérios estabelecidos pela própria consultoria, a ferramenta escolhida foi o *Bitrix24*, devido ao fato de sua completude e de ser gratuita. Esse trabalho contribui para apresentar uma metodologia de avaliação para outras empresas que estejam passando pelo mesmo dilema. Além disso, empresas de consultoria de pequeno porte que estejam querendo adotar uma ferramenta para gestão de projetos mas não queiram passar pela atividade de seleção, podem optar pela escolha da mesma ferramenta devido ao fato de similaridade com a empresa que já realizou a avaliação.

Palavras-Chave: Gestão de Projeto. Consultoria. Ferramentas de Projeto. Implantação. Bitrix24.

Abstract: Project Management seeks to organize the stages of projects considering the quality of deliveries. At the same time, the competitiveness of the business scenario has aroused urgency for improvements and technology has emerged to support the development of projects through the use of software. In the midst of so many tools, it is often difficult to decide which one to choose. Therefore, this work aims to evaluate five tools (*Bitrix24*, *Brightpod*, *Gantt Project*, *Microsoft Project* and *Trello*) to be implemented in a small consultancy. For this, the service provider established criteria to evaluate applications and assign grades. After testing all the tools in projects that the consultancy was carrying out and evaluating according to the criteria established by the consultancy itself, the chosen tool was *Bitrix24*, due to the fact that it is complete and that it is free. This work contributes to present an evaluation methodology for other companies that are going through the same dilemma. In addition, small consulting companies that want to adopt a tool for project management but do not want to go through the selection process, can opt for choosing the same tool due to the fact that it is similar to the company that has already carried out the evaluation.

Keywords: Project Management. Consultancy. Design Tools. Implementation. Bitrix24.

1 INTRODUÇÃO

Em virtude da competitividade do mercado, com o passar dos anos, as empresas têm buscado formas não apenas de sobreviverem nesse meio, mas também de obterem vantagem competitiva sobre as demais. Nesse cenário, consultorias estão ganhando cada vez mais espaço no mercado, pois auxiliam as demais empresas a se destacarem. Nesse viés, conforme afirma Girardi (1999), a consultoria representa um dos ramos relacionados à prestação de serviços que possui expressivo crescimento no mundo.

Donadone (2010) ressalta a presença das prestadoras de serviço nas cidades consideradas mais importantes do mundo, apresentando faturamento e expansão que despertam atenção. Logo, espera-se que tais corporações continuem ganhando espaço e motivando trabalhos concernentes às consultorias.

Não só as consultorias vêm crescendo, mas também a Gestão de Projetos está tornando-se imprescindível para todas as empresas, incluindo as especializadas em prestação de serviço. Para entender essa área, primeiramente, define-se o que é projeto. Conforme Kerzner (2006), um projeto consiste em um empreendimento com objetivo bem estabelecido, que utiliza de vários recursos de forma a atuar no que se refere à custos, prazos e qualidade. Por conseguinte, o gerenciamento de projetos corresponde à aplicabilidade de um conjunto de técnicas, conhecimentos, ferramentas e habilidades as quais envolvem as atividades do projeto com a finalidade de cumprir com seus requisitos (PMI, 2021).

Segundo Carvalho e Araújo (2023), é importante que se concilie a parte técnica no gerenciamento de projetos com aspectos comportamentais. Devido a essa importância e percebendo a falta de estudos nessa área, os autores propuseram um framework que concilia essas duas vertentes. O foco do framework é em organizações de médio e grande porte. Importante ressaltar que ao mesmo tempo em que as organizações maiores precisam se atentar para questões comportamentais, as empresas menores muitas vezes ainda não conseguem empregar corretamente nem mesmo as ferramentas e técnicas.

Diante do exposto, o presente trabalho conta com uma pesquisa-ação realizada em uma consultoria de pequeno porte, atuando com menos de vinte funcionários, localizada na cidade de Goiânia, no estado de Goiás. A empresa

retratada está há oito anos no mercado oferecendo soluções de controladoria, finanças, contabilidade e tecnologia para empresas de diversos segmentos e portes diferentes. Apesar do desenvolvimento da tecnologia, percebe-se uma carência tecnológica ao gerenciar os projetos.

Embora a consultoria tenha poucos funcionários, o número de clientes continua aumentando. Desse modo, é perceptível que a empresa está tendo problemas na tratativa de gerenciar os projetos, tendo dificuldades no acompanhamento dos projetos dos clientes frente ao aumento do número de novos clientes. Isso tem acarretado na presença de muitos imprevistos que outrora não aconteciam. Nessa perspectiva, surge a necessidade de uma ferramenta para gerenciamento de projetos, integrando os clientes, para que todo o controle de atividades possa ser visto pela empresa e, também, pelos recebedores do serviço. Em face do exposto, o presente artigo busca pensar o seguinte questionamento: como definir e selecionar uma ferramenta para gestão de projetos de forma a impactar positivamente o ambiente de uma consultoria de pequeno porte?

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesse tópico, serão abordados os principais conceitos e ferramentas teóricos que auxiliarão no entendimento da pesquisa.

2.1 Gestão de Projetos em Consultorias

A gestão de projetos tornou-se imprescindível para as empresas. Bouer e Carvalho (2005) destacam que a gestão de projetos se sobressai entre os modelos de administração e é relevante para fomentar excelência operacional, velocidade, consistência e robustez na execução de projetos.

O mercado atual e competitivo impulsiona as empresas a unirem-se às ferramentas que aprimorem a sua gestão, dentre elas, destacam-se as concernentes a projetos, uma vez que essas são de suma importância para a lucratividade das empresas (Faccchini; Cantú; Filho, 2010). Diante disso, é nítido que as corporações estão reconhecendo a relevância da gestão de projetos tanto momentaneamente quanto futuramente.

Segundo Alves e Silva Júnior (2012), em consonância à fomentação da gestão de projetos, as consultorias buscam investir, de modo laborioso nessa área, até mesmo em decorrência das necessidades impostas no cenário empresarial. Em 2012, ocorreu a implantação de um escritório de projetos na Uni Júnior, sendo que o escritório nasceu, mediante à carência, frente ao gerenciamento de projetos que busca o amadurecimento profissional da empresa o que, conseqüentemente, pode fomentar a qualidade dos resultados. O objetivo principal do Escritório de Gestão de Projetos é propiciar uma forma padronizada de planejar, conduzir e monitorar os projetos da Uni Júnior, com intuito de prezar pelo acompanhamento de cada projeto, o que corrobora no aumento da tomada de decisão.

De forma semelhante, em 2017, foi implantada a gestão de projetos em uma consultoria ambiental do Rio Grande do Sul, uma vez que a empresa não possuía um sistema de gestão de projetos. Nesse sentido, sentiu a urgência de manusear algum recurso, para melhorar tanto a eficiência quanto a administração dos projetos, tendo em vista que, quando um cliente novo chegava, era difícil determinar os prazos de entregas, posto que havia muitos clientes e várias etapas para as atividades serem concluídas (Martini *et al.*, 2017). Esses são alguns exemplos de gestão de projetos aplicados à consultoria.

2.2 Ferramentas de Gestão de Projetos

De acordo com Clemente e Domingues (2023), devido a natureza temporária dos projetos bem como das equipes que participam, a gestão do conhecimento entre os projetos tem um papel fundamental para que se possa promover o compartilhamento de boas práticas e evitar repetição de erros. Nesse contexto, as ferramentas de gerenciamento de projetos tem um papel significativo para que se possa ter uma gestão de projetos adequada.

Para Silva (2011), dado o avanço da tecnologia, não é viável pensar no gerenciamento de projetos, sem que se tenha uma ferramenta eficaz apoiada na Tecnologia da Informação. Ainda de acordo com o autor, apesar da variedade de técnicas e modelos, visando a gestão de projetos, é difícil pensar na condução de projetos de alto teor de complexidade sem contar com uma ferramenta tecnológica

de gestão dos projetos. Em face desse contexto, são apresentadas as ferramentas selecionadas que foram testadas por este presente estudo.

2.2.1 Bitrix24

De acordo com Santos, Iannoni e Mingossi (2017), é vislumbrado melhorar as experiências de compras no e-commerce por intermédio da realidade aumentada, posto que os consumidores conhecem os produtos que irão adquirir antes mesmo da compra. Nesse viés, em 2017, utilizaram a Bitrix24 focando exclusivamente no método do Kanban para acompanhar as tarefas ao longo do projeto, atingindo o objetivo final.

De acordo com Silva (2019), em 2019, foi feito um trabalho de implantação em uma Instituição de nível superior utilizando a Bitrix24. De acordo com o mesmo autor, vale ressaltar que a ferramenta fora escolhida, considerando-se alguns critérios, por exemplo: um *software* de mercado de fácil acesso financeiro que não precisasse de grandes investimentos e apresentasse uma interface de trabalho agradável e de fácil compreensão para se trabalhar.

Além disso, no trabalho supracitado, evidenciou-se suas características principais como: histórico de clientes centralizados, fácil comunicação entre os usuários e relatórios que fornecem análises precisas. Em se tratando de seu emprego, a ferramenta foi avaliada como completa no que tange aos resultados e ampla no que concerne atender às áreas distintas e independentes da empresa (Silva, 2019).

Com intuito de verificar a eficácia da ferramenta, foi aplicado um questionário para os alunos avaliarem a Bitrix24, o que teve unanimidade por parte dos discentes da instituição apoiando o uso da ferramenta, uma vez que foi facilitado o acesso à informação com agilidade, os dados foram unificados de forma centralizada e foi de fácil adaptação (Silva, 2019)

2.2.2 Trello

No ano de 2015, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, voltada para projetos relacionados a engenharia de saneamento utilizou o Trello após a aplicação do Gantt Project. A ferramenta foi utilizada na fase de execução e encerramento, já

que é um *software* que permite fácil entendimento das tarefas, além de possibilitar modificações instantâneas dos processos (Kovalhuk, 2015).

Na execução do projeto, o Trello foi demonstrando algumas vantagens, como a facilidade de integração de toda equipe e a facilidade de adaptação à ferramenta, além de ser objetiva e poder adicionar vários usuários. Em contrapartida, como pontos negativos, vale salientar que a ferramenta não informa o tempo empregado em cada uma das atividades e as etiquetas possuem cores restritas, o que pode dificultar dependendo da magnitude em que se necessite fazer a classificação. Analogamente ao Gantt Project, a consonância dos programas alcançou resultado favorável no projeto (Kovalhuk, 2015).

Outro exemplo de aplicação da ferramenta foi em uma microempresa no setor gráfico localizado na região de São Paulo em 2021. A empresa em questão precisava melhorar a organização de suas tarefas voltadas para o fluxo de informação. A ferramenta foi escolhida por se basear no modelo do Kanban que tem como finalidade de administrar as tarefas por intermédio de cartões e utilizar de cores para as devidas personalizações. Além disso, o Trello é de fácil manuseio e acesso grátis (Monteiro; Almeida, 2021).

Os objetivos na aplicação tinham como intuito melhorar o conhecimento e cumprimento de prazos. O entendimento das atividades ao ponto de saber quais são as prioridades e quais podem ser delegadas fomentou uma melhora na comunicação e conseqüentemente na cultura organizacional. Após a aplicação, os funcionários ficavam sabendo em tempo real o andamento das atividades, o que diminuía a ociosidade, tendo em vista que as atividades eram delegadas (Monteiro; Almeida, 2021).

2.2.3 Brightpod

No trabalho de Bicalho (2015), foi realizada uma aplicação prática da teoria a partir da execução e gerência de um projeto. Nessa pesquisa, ressaltou-se a importância de se alinhar a gestão de projetos com ferramentas. Nesse sentido, algumas ferramentas foram apresentadas, dentre elas foi visto a utilização do *software* Deskaway. Ao entrar no site deste aplicativo, é visível a informação que a partir de 2017 os clientes da Deskaway foram migrados para uma nova ferramenta,

o Brightpod, ferramenta então escolhida para ser estudada no seguimento deste trabalho (Deskaway, 2020).

Em 2017, foi feito um trabalho para implementação de um módulo em empresas de *software* que ajudasse no gerenciamento de projetos e consequentemente no tempo de desenvolvimento do projeto. Mostrou-se, portanto, o uso do Brightpod, haja vista ser uma ferramenta de gestão de projetos que permite o uso da nuvem, tampouco pode ser adequado para qualquer tipo de empresa, sendo usado principalmente em equipes de marketing (Carmona, 2017).

Ao final do projeto, foi notório que os objetivos propostos inicialmente foram alcançados, facilitando a tomada de decisão para a liderança. Ademais, foi melhorado significativamente o acompanhamento do fluxo de tarefas, permitindo uma melhor gestão para reduzir atrasos posteriores as datas de entrega visando consequentemente a satisfação dos mesmos (Carmona, 2017).

2.2.4 Gantt Project

No ano de 2015 foi feito um estudo de caso pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná voltada para projetos relacionados à engenharia de saneamento. Na ocasião, foi proposto implementar descritivamente as fases envolvidas no projeto desde a formulação até os resultados obtidos, utilizando de ferramentas de projetos. (Kovalhuk, 2015).

Entre as ferramentas utilizadas, salienta-se o Gantt Project, projetado na fase do planejamento, tendo em vista que o objetivo era definir de maneira interligada as tarefas, os responsáveis e os prazos. No decorrer do projeto discutido, percebeu-se que os gráficos de Gantt podem ser exportados, de forma a facilitar uma visibilidade clara em qualquer meio, caso a empresa deseje (Kovalhuk, 2015).

De um lado, a autora levantou como pontos fortes da ferramenta: o controle de prazos, bem como a sequência das tarefas e atribuições. Por outro lado, como pontos negativos foi observado a dificuldade de entender as inter-relações existentes entre as tarefas, o que se agravou pela atualização do Gantt Project não ser dinâmico. Apesar das falhas, foi observado que o projeto teve resultados positivos, uma vez que a equipe amadureceu no quesito de diálogo e criou uma

cultura organizacional voltada à inovação. Além disso, gerou o aprimoramento de técnicas que agilizam os processos. (Kovalhuk, 2015).

Em 2017, o Gantt Project foi usado para a organização de uma assistência social ligada a projetos com causas humanitárias. Na ocasião, a ferramenta fora escolhida após passar por uma criteriosa seleção, destacando-se por sua linguagem, por ser um *software* livre, pelo acompanhamento das tarefas, monitoramento do cronograma, funcionar *off-line*, dentre outros. No início do projeto a atualização semanal foi vista como sobrecarga, o que gerou frustrações. Todavia, após a utilização, percebeu que o *software* estava servindo como apoio, ao ponto de os projetos passarem a ser parte da estrutura orgânica em que todos contribuem em prol dos mesmos objetivos. (Pesaro *et al.*, 2017)

2.2.5 Microsoft Project

De acordo com Silva (2011), no ano de 2011, o programa foi implantado na Câmara dos Deputados. Ao final da sua implantação o processo foi considerado parcialmente adequado, por conta de falhas de planejamento e descumprimento de prazos ao decorrer do projeto. Tais erros relacionam-se mais à própria organização e a empresa contratada para a execução, do que à ferramenta que ao final do projeto foi implantada. Neste trabalho, ainda vale ressaltar, como lições aprendidas que qualquer *software* pronto dificilmente conseguirá ser personalizado totalmente para cada organização, mas a personalização deve ser realizada dentro dos limites do *software*.

Considerando as conclusões de Silva (2011), a implantação do sistema seria favorável caso atendesse os requisitos de projeto do PMBOK que consistem no escopo, no custo e no prazo. O escopo e o custo mantiveram sob controle, contudo, o prazo demorou quase um ano a mais que o esperado devido às várias personalizações que foram feitas no *software*. Por isso, o projeto em si foi considerado parcialmente adequado, mas o MS Project foi personalizado com algumas ressalvas para atender a realidade da Câmara.

Outro uso do MS Project foi em um estudo de caso em Aracaju no ano de 2021, visando comparar o uso do Excel com o *software Project* no gerenciamento de obras. Ao decorrer do trabalho, a ferramenta se mostrou bastante vantajosa,

primeiramente que a partir dos dados do Excel, o uso do Project confere um conhecimento pleno da obra, o que ajuda no processo de tomada de decisão e redirecionamento de estratégias quando necessário, apontando para a ferramenta como um possível futuro no gerenciamento de obras. (Silva; Costa; Costa, 2021).

Ademais, a utilização do *software* permitiu a interação entre as atividades por intermédio de visão gráfica que auxilia na tomada de decisão detectando e corrigindo incompatibilidade nas atividades. À exceção dessas ações, nivela recursos envolvidos na obra, assim como evitar cenários indesejados que porventura aconteceriam atrasos nas atividades. Nesse contexto, o estudo de caso evidenciou que a ferramenta cumpriu com o objetivo proposto anteriormente (Silva; Costa; Costa, 2021).

3 METODOLOGIA

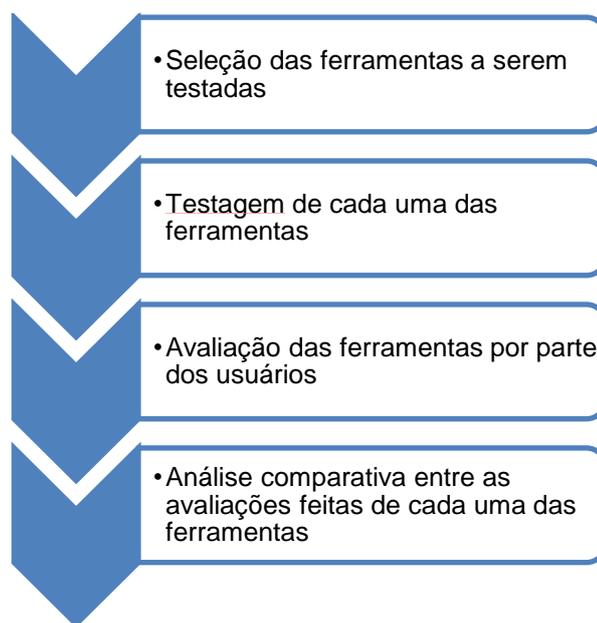
O presente trabalho, em relação à sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicar na consultoria, a fim de solucionar problemas específicos, no caso, voltado para o gerenciamento de projetos (Silva; Menezes, 2005).

Além disso, no que concerne à sua abordagem, pode ser enquadrado em uma pesquisa qualitativa, haja vista que a consultoria é a fonte para coleta de dados do trabalho. Ademais, corresponde a uma pesquisa quantitativa por utilizar de números para atribuir notas às ferramentas, com intuito de traduzi-los em opiniões, por meio de classificações e análises (Silva; Menezes, 2005).

Em relação aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa exploratória, posto que o trabalho visa proporcionar maior familiaridade com as ferramentas de gestão de projetos integradas em uma consultoria (Gil, 2002). Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como pesquisa bibliográfica por ser elaborada por intermédio da gama de materiais já publicados. Além disso, elenca-se a pesquisa-ação, pois participantes da pesquisa estão envolvidos, interferindo no processo (Gil, 2002).

A figura 1 a seguir apresenta as etapas utilizadas na presente pesquisa, as quais são detalhadas nos parágrafos seguintes.

Figura 1 - Etapas da metodologia



Cada uma das cinco ferramentas abordadas na revisão bibliográfica foi estudada em um prazo de um mês, com ressalva do Brightpod que foi encerrado antes por decisão da própria consultoria. As ferramentas foram estudadas na seguinte ordem: Bitrix24, Trello, Brightpod, Gantt Project e Microsoft Project, sendo elas testadas respectivamente nos meses de março, abril, maio, junho e julho do ano de 2022. Tais *softwares* foram aplicados na rotina diária dos funcionários da empresa analisada e implementados em alguns clientes. Diante disso, foram levantados os pontos positivos e negativos concernentes às ferramentas na opinião da empresa, evidenciando que a escolha da melhor ferramenta foi aquela que satisfizesse com maior êxito as necessidades da consultoria. Importante ressaltar que a seleção das ferramentas a serem utilizadas se deu através da busca em meio empresarial e não acadêmico sobre as ferramentas disponíveis e que se possivelmente se encaixariam nas necessidades da empresa estudada. Não foi encontrado durante a revisão exploratória material que pudesse servir de subsídio para tal atividade.

Buscando uma análise mais apurada dos resultados, foram levantados quais são os critérios relevantes que a consultoria espera que a ferramenta atenda, critérios estes estabelecidos pela própria prestadora de serviços. Posteriormente, após cada aplicação da ferramenta, cada funcionário atribuiu notas de 1 a 5 aos

critérios estabelecidos, sendo 5 a maior nota. Após a utilização de todas as ferramentas, foi passado um formulário do Google para todos os funcionários colocarem as notas para cada critério correspondente a cada ferramenta que estavam avaliando ao longo dos meses.

Os critérios supracitados foram: quantidade de recursos suficientes, qualidade dos recursos, integração com os clientes, quantidade de projetos que podem ser gerenciados, estruturação da ferramenta (organização e visual) e satisfação em relação a ferramenta. Esses critérios foram estabelecidos por membros da própria consultoria, buscando criar um método de priorização próprio conforme suas necessidades ao invés de utilizar métodos de priorização já definidos como GUT (Gravidade – Urgência – Tendência).

Posteriormente as avaliações dos funcionários foi utilizada a estatística “moda amostral” para definir as notas para cada critério de cada uma das ferramentas. A moda pode ser compreendida pelo valor com maior frequência, no caso, 1 até 5. No final, multiplicou-se todos os valores representados nos critérios e a ferramenta com maior valor foi considerada como a mais adequada para a implantação na empresa.

Inicialmente pensou-se em fazer a testagem em cinco empresas distintas que abrangessem o público majoritário da prestadora de serviços por intermédio de reuniões de implementação e conversas de acompanhamento e ao decorrer das testagens as empresas fossem mantidas. A Bitrix24 e o Trello foram testados nas cinco empresas. A terceira ferramenta foi o Brightpod, sendo que o *software* não foi testado em nenhuma empresa por uma opção da própria consultoria que percebeu que a ferramenta repetia o mesmo princípio que as já testadas. O Gantt Project e o Microsoft Project foram implementados em quatro empresas, sendo que uma das cinco empresas escolhidas teve uma mudança substancial no caráter das atividades, ficando ao encargo da alta gestão e, portanto, não sendo testada.

Ao longo dos meses foram aumentando as áreas de atuação nas determinadas empresas. Nesse cenário, inicialmente a testagem começou com um número aproximado de 40 pessoas e terminando com aproximadamente 70 pessoas, já considerando os casos de saída de funcionários. Esses dados quantitativos foram aproximados devido à preservação da confidencialidade das empresas envolvidas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico são apresentados os resultados de cada uma das ferramentas, bem como uma comparação entre elas.

4.1 Bitrix

A ferramenta Bitrix24 foi a primeira a ser testada na empresa e, desde o começo, aparentou ser uma ferramenta que se adequou aos parâmetros da consultoria. Esse fato deve-se a muitos motivos: primeiramente por ser uma ferramenta com uma gama de outros recursos, como o Kanban, o gráfico de Gantt, um campo chamado de “planejador” que utiliza da mesma lógica do Kanban, dentre outros. Esses recursos apontam para um sistema muito robusto no quesito profissional, podendo a ferramenta atender todas as demandas, inclusive a realização de videoconferências. Salienta-se que, apesar das várias possibilidades da ferramenta, extrapolou a quantidade de recursos para a realidade proposta pela empresa, mas devido a essa variedade os clientes sentiram-se contemplados com as possibilidades.

Outro destaque da Bitrix24 são os “Grupos de Trabalho e Projetos”. A ferramenta conseguiu separar os clientes da consultoria em projetos bem divididos e independentes um do outro. Nesse cenário, esse instrumento mostrou ser organizado e preciso para esse trabalho com diversos clientes, cada um trabalhando com uma frente diversificada.

Nesse viés, os projetos delimitados para clientes ainda possuem a vantagem de que os clientes podem ser adicionados para acompanhar os projetos das suas empresas de perto. Nesse âmbito, a Bitrix24 apresentou-se como uma boa opção para a consultoria, evidenciando que, embora esta seja de pequeno porte, não deixa de se preocupar com a qualidade das entregas. Além disso, expõe para os consumidores um tratamento personalizado.

Por ser uma ferramenta completa, a Bitrix24 mostrou-se menos intuitiva do que outras, tanto para a empresa em questão quanto para os clientes, até mesmo porque o sistema não é delimitado para apenas uma função. Em algumas reuniões, observou-se que os clientes perguntavam qual caminho teriam que ir, pois estavam com dificuldades no momento de apresentação da ferramenta. Nesse contexto, a

ferramenta necessitou de um prazo maior para os clientes se adequarem à Bitrix24 e concomitantemente desfrutarem totalmente da sua gama de detalhes. Apesar disso, o sistema não deixou de ser muito satisfatório para a realidade da consultoria e agradável para os clientes por trazer várias perspectivas diferentes.

Tabela 1 - Notas dadas para a Bitrix24

Crítérios	Bitrix24
Quantidade de Recursos Suficientes	4
Qualidade dos Recursos	5
Integração com os clientes	4
Quantidade de Projetos que podem ser gerenciados	5
Estruturação da ferramenta	5
Adequação à ferramenta	3
Satisfação em relação a ferramenta	5
Total	30000

Fonte: Autores

4.2 Trello

O Trello foi o segundo a ser testado na empresa. Esse é muito mais restrito se comparado à ferramenta Bitrix24, sendo que esse *software* remonta à ideia retratada pelo Kanban, muito conhecido por dividir e classificar as atividades em status, como: “Fazer”, “Em andamento” e “Concluída”. Aparentemente, é um sistema muito simples e fácil de utilizar e entender, então pensando apenas no quesito de organizar as tarefas da consultoria o aplicativo cumpre com seu objetivo. Em contraposição ao exposto, com os recursos testados no mês de março de 2022, os clientes relataram e ao mesmo tempo foi observado uma maior facilidade para utilização dessa ferramenta.

Além disso, é possível compartilhar o link dos quadros com os clientes, sendo que os quadros são painéis com as atividades a fim de se cumprir um objetivo final, por exemplo, projeto de um cliente. Logo, foi viável uma integração com os clientes por intermédio de uma ferramenta visual. Nesse sentido, a ferramenta mostra apenas as atividades e seu status, nada mais que isso, o que não mostrou se adequar para a realidade almejada pela consultoria, uma vez que se esperava mais diversificação, principalmente os clientes de grande porte. Na realidade, os

consumidores gostaram do status das atividades, porém sentiram falta dos gráficos com os prazos de tais tarefas, independentemente do porte do cliente.

Outro obstáculo presenciado foi o fato de o Trello só suportar 10 quadros gratuitamente em uma área de trabalho. Logo, isso tornou-se um empecilho para empresa, por não conseguir separar todos os clientes em quadros bem delimitados, a não ser que fizesse uso da versão paga. Também foi observada a necessidade de controle interno. Assim sendo, o número de 10 quadros é muito limitado para a realidade atual da consultoria, embora seja um programa que agradou em certos aspectos conforme citado. Assim sendo, quando o preço foi observado, para conseguir mais quadros, para gerenciar outros projetos, notou-se que o valor para inclusão era irrisório, apenas 5 dólares no plano “padrão” em abril de 2022. Nesse sentido, visto que a empresa é de pequeno porte, o valor poderia ser pago para os usuários da empresa, mas a consultoria acredita não ser adequado já que há ferramentas boas e gratuitas que possam agregar mais ao contexto desejado.

Tabela 2 - Notas dadas para o Trello

Crítérios	Trello
Quantidade de Recursos Suficientes	3
Qualidade dos Recursos	5
Integração com os clientes	4
Quantidade de Projetos que podem ser gerenciados	4
Estruturação da ferramenta	5
Adequação à ferramenta	5
Satisfação em relação a ferramenta	3
Total	18000

Fonte: Autores.

4.3 Brightpod

O Brightpod foi a terceira ferramenta testada. Ao iniciar os testes, não foram observadas grandes novidades, no que concerne às ferramentas que já tinham sido utilizadas. O Brightpod, assim como o Trello, foca-se nas tarefas baseadas no modelo Kanban, o mesmo aspecto visto na Bitrix24. considerando-se que já era a terceira ferramenta que possuía a mesma função das outras, a consultoria decidiu por não fazer a implementação nos clientes, por conta de algumas questões de desgaste ao repetir as mesmas coisas. Além disso, foi pensado em evitar o uso,

para poupar os clientes de mais um mês terem que se adequar a outra ferramenta, para seguir uma sequência estritamente rígida de trabalho.

Apesar de ser baseado no modelo do Kanban, demonstra-se alguma diferença com o Trello, que a faz congregar um pouco mais de recursos. Primeiramente, os projetos ou “pods” (como é chamado na ferramenta) podem ser criados, no período de teste gratuito, de forma ilimitada. Isso implica que a quantidade de projetos que podem ser feitos supre a realidade atual da consultoria.

Outrossim, os “pods” possuem mais duas adições, sendo os marcos e o tempo. Em relação aos marcos ou conquistas, é possível elencar uma conquista macro e adicionar dentro dela atividades micro no modelo Kanban para que possa ser acompanhado o progresso por intermédio de porcentagem até o seu epílogo. No que concerne ao tempo, pode se marcar o mesmo em que as atividades são feitas tanto adicionando manualmente quanto adicionando por meio de um temporizador do próprio sistema.

Outra oportunidade presenciada no Brightpod em relação ao Trello trata-se da abordagem de um campo que mostra todas as atividades assim como seus status em um formato Kanban. Nesse cenário, é possível ter uma visão mais objetiva de todos os projetos da consultoria na data presente, na semana e em outras datas. Isso foi benéfico para uma organização mais eficaz considerando o todo.

Ao final de 14 dias, a empresa optou por encerrar os testes com a Brightpod, tendo em vista que a ferramenta é gratuita apenas nesse intervalo de tempo. Após esse período, o sistema conta com quatro planos mensais diferentes, mas com algumas limitações. O plano mais barato possui um valor de 29 dólares por mês, em maio de 2022, com uma limitação de 15 projetos, já se tornando na margem para a realidade atual da consultoria conseguir gerenciar todos os clientes e questões internas, além de poder adicionar apenas 5 usuários e não poder fazer o controle de tempo. O outro plano mais em conta está no valor de 59 dólares por mês, com uma limitação de 50 projetos e 12 usuários. Para ter todos os benefícios da ferramenta o plano fica em 199 dólares por mês, sem limitações de projetos e usuários e tendo até treinamentos para a utilização da ferramenta.

Para a realidade atual da empresa, o plano considerado adequado seria o plano com todos os benefícios, haja vista a necessidade de não ter limitações de

usuários para que possa ser adicionado. Considerando-se esses fatores, a consultoria optou pelo não uso. Como existem outros aplicativos gratuitos que se adequam mais a realidade da empresa, a prestadora de serviços não viu o *software* como adequado e, por isso, encerrou o período de teste ao final dos 14 dias.

Tabela 3 - Notas dadas para a Brightpod

Crítérios	Brightpod
Quantidade de Recursos Suficientes	4
Qualidade dos Recursos	5
Integração com os clientes	4
Quantidade de Projetos que podem ser gerenciados	5
Estruturação da ferramenta	5
Adequação à ferramenta	4
Satisfação em relação a ferramenta	3
Total	24000

Fonte: Autores.

4.4 Gantt Project

O Gantt Project foi a quarta ferramenta a ser testada. Em contrapartida aos programas citados, esse *software* não repetiu o modelo baseado no Kanban, mas de certo modo ele está entre uma das ferramentas na Bitrix24. O Gantt Project é outra ferramenta bastante delimitada, no que concerne a seu objetivo específico, qual seja, o de estabelecer as atividades em forma de gráficos, podendo adicionar recursos para as tarefas e relacioná-las entre si. Por conta da quantidade de recursos, o *software* não mostrou ser adequado para os propósitos da consultoria, além de que os clientes também sentiram certa carência diante da ferramenta, posto que ela tem como única função os gráficos.

Outro ponto observado pela consultoria foi o de que a ferramenta não é dinâmica, apesar de ser fácil de entender, a empresa achou mais fácil empregar as ferramentas passadas. Além disso, como foi escolhido usar a versão gratuita, o *software* precisou ser baixado tanto para os membros da consultoria quanto para os clientes. Posteriormente, para fazer a integração dos clientes, foi preciso fazer o compartilhamento em nuvem por intermédio da web, o que não foi visto como prático. Em suma, vale salientar a organização dentro da nuvem, podendo organizar por pastas e projetos, de maneira que cada cliente possa abrir apenas seu gráfico.

Considerando-se apenas os gráficos como um aparato visual, a ferramenta cumpre seu objetivo se for uma visualização de tarefas inter-relacionadas juntamente com seus prazos de início ao fim. Por conseguinte, mostra-se que é uma tecnologia favorável eficaz para o acompanhamento das atividades. Todavia, como já supracitado, essa é a única funcionalidade do *software*, o que não se adequou para os desejos da consultoria. No quesito de visualização, os clientes dividiram opiniões, alguns preferiram o formato de atividades Kanban, enquanto outros preferiram o modelo gráfico. Desse modo, os que preferiram esse último gostaram mais do *software* do que do Trello, por exemplo, que compunha apenas a organização na forma Kanban.

Tabela 4 - Notas dadas para o Gantt Project

Crítérios	Gantt Project
Quantidade de Recursos Suficientes	3
Qualidade dos Recursos	5
Integração com os clientes	4
Quantidade de Projetos que podem ser gerenciados	5
Estruturação da ferramenta	4
Adequação à ferramenta	4
Satisfação em relação a ferramenta	3
Total	14400

Fonte: Autores.

4.5 Microsoft Project

Em conclusão, em face da utilização e implementação de todas as ferramentas, o Microsoft Project foi escolhido, para ser a última ferramenta testada, inclusive por conta de ser uma ferramenta conhecida, haja vista integrar a Microsoft. Contrariando as três ferramentas passadas, o *software* não possui apenas uma ferramenta delimitada para um funcionamento específico. Na verdade, ele lembra o uso da Bitrix24 tendo em vista a gama de outros recursos que podem ser utilizados. Dentre eles, o modelo de atividades em um formato Kanban (“Quadro”), uma linha do tempo que são gráficos similares ao de Gantt em que podem ser colocados atividades em sequência e uma parte de gráficos, considerando um gráfico de colunas para acompanhar o status das atividades.

Outras funções foram vistas no *software*, como a integração com outras ferramentas. Vale pontuar que é possível exportar o projeto para o Excel para acompanhamento de atividades, criação de relatórios para ajudar na visualização e até integração com o *Microsoft Teams* com intuito de permitir o trabalho em conjunto com a equipe.

Apesar da variedade de ferramentas, ficou muito claro para a consultoria e também para os clientes, que as ferramentas não se diferenciavam tanto. O foco de todas as ferramentas levantadas estava no modelo de atividades no formato Kanban ou baseado nos gráficos de Gantt ou ainda na junção dessas duas ferramentas. Logo, não foram observados recursos que agregassem mais de forma substancial. Nesse sentido, o *software* analisado em questão juntamente com a Bitrix24 foram os que mais se adequaram para a realidade da consultoria, haja vista que possuem mais ferramentas. Em relação aos clientes, podemos inferir que também foi observado que essas ferramentas satisfazem mais pela mesma justificativa, já que grande parte dos clientes sentiram falta ou do modelo Kanban ou do gráfico de Gantt nas ferramentas que não possuíam uma dessas funções.

O Microsoft Project tem um ponto negativo, sendo a viabilidade econômica, uma vez que há um valor para adquirir a ferramenta após um mês de teste, enquanto outras ferramentas são gratuitas e conseguem cumprir com a realidade da consultoria, lembrando ser de pequeno porte. A ferramenta conta com alguns planos, os de solução em nuvem e os de solução local. Os planos de solução local foram desconsiderados para análise, uma vez que apresentam valores maiores que R\$ 4.000,00 em julho de 2022, já os de solução em nuvem apresentam três planos mais acessíveis.

Os três planos podem utilizar do modelo Kanban e do gráfico de Gantt, mas há algumas diferenças entre eles. O plano escolhido para ser testado foi o “Project Plano 3” em julho de 2022, haja vista que tal plano teria mais duas inclusões que o “Project Plano 1” visadas pela consultoria, a criação de roteiros interativos e o gerenciamento de recursos, o que permite definir a equipe de projetos e atribuir recursos para a equipe. O “Project Plano 5” ainda apresenta mais três inclusões: “Otimizar e selecionar Portfólios”, “Gerenciamento de propostas” e “Gerenciamento e planejamento de recursos empresariais”. Os valores dos planos 1, 3 e 5 são,

respectivamente, R\$ 64,00; R\$ 192,00 e R\$ 351,90 usuário/mês em julho de 2022. Para a realidade da consultoria, o plano que mais se adequou foi o plano 3.

No teste gratuito, o plano 3 permitiu acesso a 25 contas. Para realizar os testes o número foi satisfatório, mas caso fosse implementado em todos os clientes, o número já não seria suficiente. Por conta do preço, considerando usuário/mês a consultoria não vislumbrou uma viabilidade econômica para utilizar fazendo a integração com os clientes. A inviabilidade econômica mostrou ser mais acentuada nessa ferramenta do que nas demais, haja vista que no Brightpod dependendo do valor pode ser adicionado quantos usuários for necessário e no Trello cada cliente não ultrapassará o número de 10 quadros, o que implica afirmar que não será cobrado nenhum valor para os mesmos.

Tabela 5 - Notas dadas para o Microsoft Project

Crítérios	Microsoft Project
Quantidade de Recursos Suficientes	5
Qualidade dos Recursos	5
Integração com os clientes	2
Quantidade de Projetos que podem ser gerenciados	5
Estruturação da ferramenta	5
Adequação à ferramenta	4
Satisfação em relação a ferramenta	5
Total	25000

Fonte: Autores.

4.6 Comparação entre as ferramentas

Visando elencar pontos fortes e fracos de cada uma das ferramentas, estruturou-se um quadro comparativo (Quadro 1). Nesse mecanismo gráfico, é possível ver se as ferramentas possuem atividades em formato Kanban e/ou gráficos de Gantt. Também tem uma linha destinada especificamente para os custos e para a quantidade de projetos que os *softwares* gerenciam. Para finalizar, o Quadro ressalta como é o trabalho em equipe da consultoria, as opiniões dadas pelos clientes e as particularidades de cada recurso.

Quadro 1 - Comparativo das ferramentas

Comparações	Bitrix24	Trello	Brightpod	Gantt Project	Microsoft Project
Atividades em formato Kanban?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Atividades em gráficos de Gantt?	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Existe Custos atrelados ao <i>software</i> ?	Há versão paga e a gratuita	Até 10 quadros é gratuita	Sim	Não	Sim
Quantidade de projetos gerenciados?	Sem limitações	Até 10 quadros é gratuita	Sem limitações, caso obtenha o maior plano	Sem limitações	Sem limitações
Trabalho em equipe?	Todos acessam projetos Possibilidade de fazer videoconferências	Todos acessam projetos	Todos acessam projetos	Todos acessam projetos	Todos acessam projetos Integração com o Microsoft Teams
Observações dos clientes?	Ferramenta completa Não intuitiva	Ferramenta de utilização fácil Rápida visualização	Não implementa- da nos clientes	Ferramenta simples Demonstra apenas os gráficos	Ferramenta completa
Particularidades	Boa organização e todos os projetos Visão do todo e boa integração com os clientes	Fácil manuseio, clareza e entendimento	Pontuar conquistas Traçar tempos para as atividades	Atribuição de recursos para as atividades	Integração com Excel Permissão de elaboração de relatórios

Fonte: Autores.

4.7 Discussão dos resultados

Em linhas gerais, foram evidenciadas algumas problemáticas que valem pontuar. Pode-se ressaltar a dificuldade com a implementação das ferramentas na consultoria, quando se considera o contexto cotidiano dos clientes. Ademais, Por um lado, o prazo de 1 mês para as ferramentas mostrou ser suficiente para

testagem; por outro, mostrou ser enfadonho e repetitivo. Diante disso, é possível ponderar, com mais clareza, os empecilhos que foram aparecendo.

Por causa do prazo de 1 mês, muitas vezes, a consultoria não podia se acostumar com a utilização da ferramenta que já teria que trocar para fazer outra implementação, o que foi sendo visto como negativo ao decorrer do trabalho. Ainda mais, considerando que o primeiro programa já tinha se adequado para a realidade da prestadora de serviços. Outro problema foi que, por mais que a empresa conseguisse entender a ferramenta rápido, em média, uma semana, ainda teria o obstáculo de só ter mais três semanas para a implementação com os clientes.

Em relação aos clientes, os obstáculos foram mais predominantes, porque se para consultoria era curto o prazo mensal, mais curto era o prazo para os clientes que passavam 3 ou até mesmo 2 semanas com a ferramenta e já tinham que trocar para outra. Além disso, por conta de a consultoria administrar vários clientes com um número curto de funcionários executando os projetos, poucas vezes a consultoria tinha contato com o cliente considerando o prazo mensal. Essa implementação com os clientes mostrou ser muito defasada, em suma eram feitos os cadastros para os clientes e a ferramenta tornava-se majoritariamente para conferência de atividades.

Outro ponto vislumbrado, ao longo dos meses, foi um traço bem evidente em grande parte dos clientes da prestadora de serviços ou eram extremamente competitivos ou com problemas muito exorbitantes. Dentre eles, déficits financeiros, falta de confiança do proprietário no time e falta de qualificação de funcionários, apontando para empresas que estão lutando para continuar no mercado. Com todas essas questões, a consultoria teve um cuidado enorme para não extrapolar na utilização no que concerne aos clientes. Dentre o quadro de pessoas analisadas, inclusive tinha funcionários que não utilizavam nem do sistema que as próprias empresas exigiam, quanto mais para usar dos recursos propostos.

Ainda em relação aos clientes, outro ponto observado foi que apesar da consultoria ter estabelecido cinco clientes para a testagem, além disso não foi sempre as mesmas pessoas que testaram todas as ferramentas. Tiveram meses específicos que o trabalho era feito apenas com uma área, então o *software* foi testado apenas com essa área da empresa. Além disso, imprevistos aconteceram como demissões de funcionários e um falecimento, o que fomentou também para

essa alta rotatividade de quem usava a ferramenta. Por fim, um dos clientes escolhidos para a testagem, a partir de final de maio, parou de ter atividades operacionais, ficando mais no campo estratégico. Então, a consultoria optou por continuar a testagem apenas com os outros quatro clientes, posto que desde o início as ferramentas foram visadas para o nível operacional.

Diante tudo que foi exposto, muitas vezes, a consultoria preferiu que a avaliação fosse dada exclusivamente pela prestadora de serviços, inclusive por essa questão apenas os consultores foram os responsáveis para dar as notas. Em relação aos clientes, foi um trabalho mais de observação e conversas para entender o que estavam achando das ferramentas, assim que foram implementadas.

Por fim, foi notório que devido às ferramentas repetirem as mesmas funções, o processo que era para ser de conhecimento a partir da troca de *software*. Logo, tornou-se um processo repetitivo, principalmente no terceiro mês quando a consultoria deparou com a terceira ferramenta com opções de organizar as tarefas no estilo Kanban. Conseqüentemente, por essa questão e alinhada ao custo, a empresa optou pela não implementação nos clientes.

5 CONCLUSÃO

O gerenciamento de projetos, como destacado ao longo do trabalho, é de tamanha importância para as empresas. Alinhado a isso, a tecnologia está ganhando cada vez mais espaço no mundo empresarial, por exemplo, como observado, surgem as ferramentas de gestão de projetos como facilitadoras na tomada de decisões, auxiliando na maximização de resultados e minimização de prazos de entregas.

Considerando-se o caso da consultoria, por buscar uma gama mais variada de detalhes, considerou que os *softwares* Trello, Gantt Project e Brightpod seriam os menos adequados para os desejos da empresa. Porém, não implica dizer que as ferramentas não poderiam ser utilizadas para a gestão. Nesse cenário, as ferramentas que mais foram visadas são a Bitrix24 e o Microsoft Project.

Em se tratando da questão de viabilidade pensando em um aspecto mais econômico, por ser uma empresa de pequeno porte, foi observado que não poderia ser empregado muito dinheiro para a utilização das ferramentas. Diante disso, tanto

o Microsoft Project quanto o Brightpod podem ser enquadrados como ferramentas não viáveis para a realidade atual da prestadora de serviços.

Pontuando as notas dadas, a ordem das ferramentas foi da menor para maior nota: Gantt Project, Trello, Brightpod, Microsoft Project e Bitrix24. Em tal quesito, a ferramenta considerada como mais adequada para a realidade da consultoria foi a Bitrix24, tendo em vista que esse *software* pode ser utilizado sem empregar uso de dinheiro e possui a completude de ferramentas, então o uso dela é viável para ser implementado. Nesse sentido, a ferramenta considerada como mais adequada para implantação foi a Bitrix24, *software* que na atualidade já está sendo usado pela prestadora de serviços para gerenciar os projetos.

Para os trabalhos futuros vale ressaltar algumas questões, o trabalho em si pode ser considerado completo, mas houve muitas dificuldades ao longo da implementação. Primeiramente, as ferramentas escolhidas, apesar de serem boas, tornaram o processo enfadonho por repetir o princípio chave. Assim, uma das recomendações seria a escolha de ferramentas que apresentem diferenças mais significativas, até mesmo porque no final o que está sendo avaliado é o que se pode fazer na ferramenta.

Outro apontamento para trabalhos futuros é direcionado especificamente para os clientes. Ou a empresa precisa decidir fazer os testes sem integrar os clientes na ferramenta ou anteriormente aos projetos, sendo que deve ser bem delimitado obrigatoriamente dos clientes em relação ao uso dos *softwares*. No entanto, mesmo considerando uma conversa pré-projeto, é notório que para os clientes da consultoria analisada a testagem seria um processo conturbado de mesmo modo. Diante disso, hoje a empresa teria testado as ferramentas e só a escolhida seria implementada para os clientes.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. M. S. P.; SILVA JUNIOR, OVIDIO, F. P. A implantação de um escritório de gestão de projetos: estudo de caso da uni júnior consultoria e gestão empresarial. *In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, [S. I.], 2012. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_164_957_19708.pdf. Acesso em: 9 mar.2022.

BICALHO, E. G. C. **Gestão de projetos**: importância nas organizações, 2015. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Ciência da Computação) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis., [S. l.], 2015. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011330331.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2022

BOUER, R.; CARVALHO, M. M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 347-361, 2005

CARMONA, L. H. **Implementación de um módulo de predicción de escenarios para asignación de personal em el desarrollo de proyectos**, 2017. Disponível em: <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/753/1/33231-2017.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2022.

CARVALHO, L. G. R.; ARAÚJO, F. O. Uma proposta de framework teórico de avaliação de maturidade de gerenciamento de projetos: foco em aspectos técnico-gerenciais e comportamentais. **Produção Online**, v. 23, n. 1, 2023.

CLEMENTE, M.; DOMINGUES, L. Analysis of Project Management Tools to support Knowledge Management. **Procedia Computer Science**, v. 209, p. 1769-1776, 2023.

DESKAWAY. D. Sinta-se bem em ficar no topo do seu trabalho todos os dias. Disponível em: <https://www.deskaway.com>. Acesso em: 1 mar. 2022.

DONADONE, J. C. Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. **Revista de sociologia da USP**, V. 22,n. 1,p. 101-125, 2010

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante. **CONSULTORIA EMPRESARIAL**: Uma Opção Profissional e um Projeto de Vida, 1999. Disponível em https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766302/mod_resource/content/1/Artigo_6_dante_Consultoria.pdf. Acesso em: 17 fev. 2022.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOVALHUK, M. A. K. **Gestão de projeto**: uma cultura organizacional em uma empresa de serviço de engenharia de saneamento - estudo de caso, 2015. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Tecnologia da

Informação e Comunicação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19495/1/CT_GETIC_III_2015_12.pdf. Acesso em: 5 jul. 2022

MARTINI, R.; HOPPE, D. A.; SILVA, P. P.; SILVA, A. L. E. Proposta de método de gestão de projetos para aumento do controle gerencial, otimização de tempo e recursos em uma empresa de consultoria ambiental, 2017. *In: XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, [S. I.], 2017. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_238_376_32098.pdf. Acesso em: 9 mar. 2022.

MONTEIRO, J. P. B.; ALMEIDA, L. S. Aplicação de kanban para gestão de tarefas em microempresa, 2021. *In: XLI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, [S. I.], 2021. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_359_1852_42423.pdf. Acesso em: 6 mar. 2022.

PESARO, A. F. P.; TEIXEIRA, H. J.; BRAGANTE, M. A. B.; SILVA, J. R. C.; ARAÚJO, N. S. A reinvenção do conceito de sala de situação na gestão pública para o monitoramento do plano estadual de assistência social do estado de São Paulo (PEAS) visando à consolidação de estratégias e o fortalecimento da gestão do trabalho socioassistencial. *In: X CONGRESSO CONSAD*, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). A Guide to the Project Management body of knowledge (PMBOK Guide). 7 ed. USA, Project Management Institute, 2021.

SANTOS, R. M.; IANNONI, Matteo; MINGOSSO, Tiago. R. **AR HomeCommerce**. Disponível em: <http://repositorioinsper.cloud/bitstream/11224/3308/2/Everis%20-%20Relat%c3%b3rio%20final.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2022

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 ed. Ver. Atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, M. B. **Implantação do Microsoft Project Server na Câmara dos deputados**: Um estudo de caso e Lições aprendidas, 2011. Trabalho de conclusão de curso (especialista em Governança de TI no Setor Público) – Centro Universitário do Distrito Federal., [S. I.], 2011.

SILVA, A. L.; COSTA, R. D.; COSTA, G. M. **Estudo de caso**: Gerenciamento de obras usando os softwares Excel e MS Project em Aracaju, 2021. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernoexatas/article/view/10448>. Acesso em: 4 jul. 2022.

Biografia dos Autores

Marcos Alexandre Oliveira Ferreira

Coordenador de operações e implantações. Graduado em engenharia de produção pela UFG.

Camila Fabrício Poltronieri

Docente do curso de engenharia de produção da UFG. Graduação em engenharia de produção pela UFSCar, mestrado e doutorado em engenharia de produção pela USP. Áreas de atuação e de pesquisa: qualidade; sustentabilidade e desenvolvimento de Produto.

Maico Roris Severino

Docente do curso de engenharia de produção da UFG. Graduação, mestrado e doutorado em engenharia de produção pela UFSCar. Áreas de atuação e de pesquisa: planejamento e controle da produção; logística e gestão da cadeia de suprimentos; sustentabilidade e economia Solidária.

Murilo Chaves Vilarinho

Docente do curso de engenharia de produção da UFG. Graduação em Relações Internacionais pela PUC, mestrado e doutorado em sociologia pela UFG. Áreas de atuação e de pesquisa: ciências da sociedade; ética, política e direitos humanos; metodologia científica; Era da indústria 4.0 (ênfases social, filosófica e política).



Artigo recebido em: 16/07/2023 e aceito para publicação em: 23/08/2023
DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v23i2.4952>