

PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO PARA AUMENTO DE EFETIVIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO COM A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA DIGITAL ASANA

Thaís Marquardt Galão¹

ricardo.buneder@unilasalle.edu.br

Resumo: Os benefícios da padronização de processos são amplamente conhecidos por empresas que visam alcançar a excelência operacional. Nesse cenário, novos modelos de gestão em âmbito digital oferecem ferramentas inovadoras capazes de auxiliar os líderes e as equipes em planejamento, monitoramento e controle de seus projetos. Diante dessa realidade, a pesquisa objetiva aperfeiçoar e tornar efetiva a utilização da ferramenta de gerenciamento de tarefas Asana em uma empresa especializada em gestão de projetos. Tal pesquisa tem caráter exploratório, a qual foi aplicado um questionário estruturado para coleta de dados em formato de estudo de caso e tem cunho quantitativo. As respostas do questionário apresentaram a compreensão dos usuários em relação a efetividade da ferramenta e o impacto que ela causa nos resultados dos projetos, bem como o entendimento de que é uma desvantagem estratégica não haver uma padronização para utilização do Asana. Após análise dos resultados, foi proposto um modelo de sistematização visando a padronização do método de planejamento das *sprints*.

Palavras-chaves: Asana; Gestão de Tarefas; Projetos.

SYSTEMATIZATION PROPOSAL FOR INCREASING EFFECTIVENESS IN PROJECT MANAGEMENT: CASE STUDY WITH THE USE OF THE DIGITAL TOOL ASANA

Abstract: The benefits of process standardization are widely known by companies that aim to achieve operational excellence. In this scenario, new management models in digital scope offer innovative tools capable of assisting leaders and teams in planning, monitoring and controlling their projects. Given this reality, the research aims to improve and make effective the use of the task management tool Asana in a company specialized in project management. Such research has an exploratory character, to which a structured questionnaire was applied to collect data in a case study format and has a quantitative nature. The responses to the questionnaire showed users' understanding of the tool's effectiveness and the impact it has on project results, as well as the understanding that it is a strategic disadvantage that there is no standardization for using Asana. After analyzing the results, a systematization model was proposed to standardize the sprints planning method.

Keywords: Asana; Task Management; Projects.

¹ Discente do curso de Engenharia de Produção da Universidade La Salle, matriculada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, e-mail: thais.galao0978@unilasalle.edu.br, sob orientação do Prof. Me. Ricardo Buneder.

INTRODUÇÃO

Numa escala evolutiva da sociedade as mudanças ocorrem o tempo todo, sejam elas planejadas ou não. Firmino (2005) destaca que tais mudanças ocorrem por motivos, anseios e expectativas diversas dos seres e que, para acompanhar o processo evolutivo, são necessárias ferramentas para gerir tais ocorrências.

O autor complementa que um dos métodos para implementar mudanças trata-se diretamente do conceito de projeto, pois, este é um meio que permite o alcance de um objetivo de modo planejado e controlado, com escopo, custos e prazos previamente definidos. Nessa esfera surge a importância de um projeto possuir acompanhamento do início ao fim, sendo este então gerenciado (FIRMINO, 2005).

De acordo com o Guia PMBOK (2017), do *Project Management Institute*, amplamente conhecido como PMI, a gestão de projetos caracteriza-se em gerir esforços temporários para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. De tal forma, é possível destacar que para atingir determinada meta é necessário o cumprimento das etapas de planejamento, execução e controle ao longo do ciclo de vida de um projeto, bem como a utilização de recursos limitados.

Ainda, segundo o mesmo Guia, a equipe responsável pelo gerenciamento de cada projeto precisa se concentrar nas características e circunstâncias específicas que podem influenciar as restrições. Isso significa que se algum fator importante no projeto mudar haverá impacto em, pelo menos, outro fator de igual ou maior relevância. De tal modo, para realizar entregas de valor percebido pelo viés do cliente e partes interessadas, as equipes de projetos precisam ser capazes de manter a avaliação e melhoria contínua, equilibrando suas demandas e contribuindo para a comunicação fluída e assertiva no decorrer dos processos (Guia PMBOK, 2017)

Sob o mesmo viés, novos modelos de gestão tem oferecido ferramentas inovadoras que auxiliam gestores e equipes na hora de planejar, monitorar e documentar os projetos. No contexto do avanço tecnológico, tais formas de gerenciamento, que já incluem o formato digital, possibilitam o poder do compartilhamento de informações dos projetos de forma ágil e influenciam a colaboração das equipes em busca do atingimento de metas de forma plenamente satisfatória.

Cabe salientar que uma gama de ferramentas digitais é ofertada em um simples clique em sites de busca na internet. Tais ferramentas possuem funções diferentes e é responsabilidade de cada organização avaliar e decidir qual se encaixa melhor às suas demandas. Para a escolha, alguns fatores podem ser observados previamente: a complexidade dos projetos, a área de atuação da empresa, a quantidade de pessoas envolvidas nos processos, a facilidade do acesso e navegação e a disponibilidade de suporte do software ou aplicativo.

Dentro desse contexto, a observação de casos práticos é um caminho satisfatório para observar os benefícios e as dificuldades da aplicação de tais mecanismos de apoio ao gerenciamento de projetos. Isto posto, aproximar a realidade de empresas e o uso efetivo de ferramentas digitais pode contribuir para a melhoria contínua em processos e para a excelência empresarial.

Diante do exposto, uma proposta de pesquisa foi constituída e aplicada na empresa X², um grupo do ramo de engenharia que visa integrar soluções técnicas para produzir resultados tangíveis em sistemas de infraestrutura de energia. Com escritórios em Porto Alegre/RS e São Paulo/RS, o grupo possui projetos de subestações, linhas de transmissão, usinas solares e fotovoltaicas em diversos estados brasileiros.

2 Empresa brasileira do segmento de energia, nesta pesquisa nomeada empresa X, visando manter o sigilo quanto à sua identidade.

Para facilitar o monitoramento das tarefas das equipes de gerenciamento, bem como o fluxo de informações inerentes aos projetos, a empresa X utiliza um software nomeado Asana. Tal utilitário advém de uma *startup* que oferece soluções em software para gerenciamento de projetos, tendo como missão ajudar a humanidade a prosperar através de facilitação do trabalho de equipes ao redor do mundo (ASANA, 2020).

Em um cenário de constante busca por obtenção de vantagem operacional, a empresa X escolheu o software Asana para utilizar no gerenciamento de seus projetos com vistas a remoção das barreiras usuais das equipes (problemas de comunicação e gerenciamento de tarefas), sendo aplicado desde a fase preliminar dos projetos até o encerramento. Para tanto, eliminar a repetição de tarefas e a duplicidade de responsabilidades, equalizar a alocação de recursos humanos de acordo com suas demandas - evitando assim o desgaste dos mesmos - , planejar de forma assertiva e padronizada as *sprints* (traduzido do inglês, *sprint* é um período fixo repetível durante o qual é criado um produto “concluído”) de acordo com a capacidade de atendimento e conforme o tamanho das tarefas, assim como melhorar a visualização do fluxo de informações e realizar uma comunicação assertiva são tarefas fundamentais para empresas que visem o alcance da qualidade operacional e para o sucesso dos projetos.

A empresa X vive um momento crucial, no qual, ao mesmo tempo em que precisa ganhar eficiência na gestão de sua carteira para atender o aquecimento da demanda do setor elétrico, precisa também mitigar os ruídos de comunicação que comprometem a performance das equipes e, ainda, reter o conhecimento adquirido através do seu corpo técnico especializado.

Frente a essas questões, o Asana torna-se pilar estratégico na contribuição para o alcance dos objetivos. Porém, é notório que no ambiente virtual da empresa X os colaboradores fluem de forma desarmônica como equipe, gerando insegurança na diretoria em manter o investimento no software mesmo já tendo realizado um grande desembolso. Diante disso, surge a seguinte discussão: como aperfeiçoar e tornar efetiva a utilização da ferramenta de gerenciamento de tarefas Asana em uma empresa especializada em administração de projetos?

Justificativa de pesquisa

Nos últimos anos as organizações têm passado por profundas transformações de bases tecnológicas. A crescente utilização de ferramentas digitais já é estudada como fator de aumento da produtividade no mundo dos negócios (PINHEIRO; TIGRE, 2015; SILVA, 2018).

Neste cenário, a autora propõe a utilização da ferramenta Asana, sob o viés da padronização dos processos, a fim de aumentar a produtividade e efetividade de tal gerenciamento, promovendo a cultura de melhoria contínua na empresa X, ao mesmo passo que reduz os custos operacionais com quadros de gestão visual e post-its. Como a ferramenta possibilita o acesso e colaboração de todos os funcionários da empresa que inserem diariamente informações sobre projetos em andamento, isso corrobora à tomada de decisão estratégica da diretoria e o fomento a um ambiente ágil. Outrossim, tal ferramenta tem se mostrado um meio plenamente satisfatório para manter o fluxo de informações e comunicação em andamento durante o período de isolamento social, e migração dos times para trabalho remoto, devido a pandemia causada pela Covid-19³.

3 A COVID-19 é uma doença respiratória aguda causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou o surto da Covid-19 uma pandemia. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_COVID-19

Ademais, é importante acrescentar que também há interesse da diretoria da empresa X em compreender acerca do engajamento dos colaboradores e o entendimento da plataforma, devido ao desembolso financeiro mensal para manter a versão *premium*.

Objetivos

Objetivo Principal

O objetivo principal desta pesquisa é analisar a possibilidade de aperfeiçoamento e efetividade na utilização da ferramenta de gerenciamento de tarefas Asana em uma empresa especializada em gestão de projetos.

Objetivos Específicos

Dentre os objetivos específicos cabe elencar os itens que seguem abaixo:

1. Elaborar uma revisão da literatura a partir de livros e artigos sobre o tema proposto;
2. Coletar dados primários a partir de entrevistas estruturadas com gestores e analistas das áreas de engenharia, suprimentos e gestão de projetos da empresa estudada;
3. Apresentar uma proposta de sistematização para o processo de gestão de tarefas, visando aumentar a assertividade do planejamento das *sprints* no Asana.

Estruturação

O presente artigo é composto de 5 capítulos e as referências. No capítulo 2 são apresentados os principais conceitos sobre Gestão de projetos, Padronização de processos e sobre o Asana, fundamentando em suas principais bases teóricas. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para a composição desta pesquisa. O capítulo 4 exerce uma abordagem analítica e discorre acerca da utilização do Asana pela percepção dos usuários da ferramenta, e dentro deste contexto apresenta suas vantagens e desvantagens, evidenciando a necessidade de padronizar o processo para reduzir a variabilidade dos resultados.

O último capítulo oferece as principais conclusões tecidas pela autora, as limitações da pesquisa e sugestão para trabalhos futuros.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas

REFERENCIAL TEÓRICO

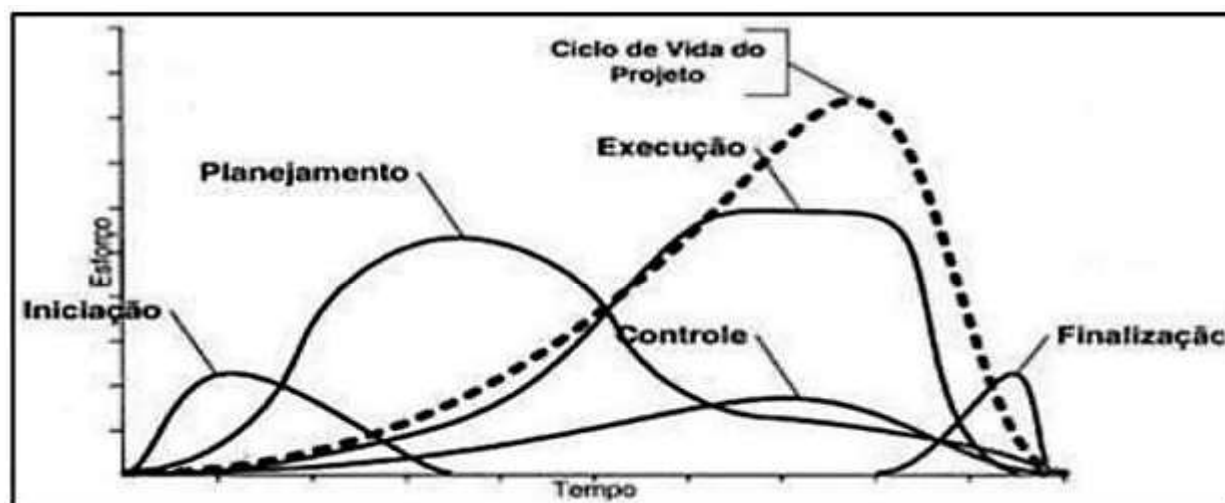
A análise bibliográfica pormenorizada, referente aos materiais já publicados sobre o tema, é parte vital do processo de investigação. Por isso, cada investigador analisa minuciosamente os trabalhos dos investigadores que o precederam e, só então, compreendido o testemunho que lhe foi confiado, parte equipado para a sua própria aventura (CARDOSO *et al.*, 2010).

Gestão de Projetos

A publicação *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (guia para o conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos) pode ser considerada como um divisor de águas na história da gestão de projetos. Mais conhecida como PMBOK, é de autoria do Project Management Institute (PMI) ou, mais precisamente, do PMI Standards Committee, o comitê de padronização do PMI (GUIA PMBOK, 2017).

Para o PMBOK (2017), o gerenciamento de um projeto é a aplicação de habilidades, conhecimentos, ferramentas e técnicas nas atividades de uma iniciativa que tem como objetivo satisfazer requisitos específicos. Tal gerenciamento pode ser melhor compreendido por meio dos processos que o compõem, organizados em ciclos de vida dos projetos, ou seja, em cinco grupos que seguem a ordem de: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento (MAXIMIANO, 2002; VARGAS, 2005; PMBOK 2017).

Figura 1 – Ciclo de vida de um projeto



Fonte: Vargas (2005, p.35).

Rabechini e Carvalho (2009) concordam que as empresas que possuem um olhar voltado para a excelência em gerenciamento de projetos devem iniciar a trajetória organizacional com vistas ao ordenamento e planejamento de ações consistentes para a utilização de práticas efetivas de gestão. Sabe-se que, mesmo em casos onde não seja possível associar o uso de técnicas de gestão de projetos com resultado direto a otimização de entregas de pacotes de trabalho, é evidente que pode-se aperfeiçoar o desempenho desses com o uso de tais técnicas de forma efetiva e frequente (RABECHINI Jr.; CARVALHO, 2009). Heldman (2006) afirma que, ao implementar boas práticas de gerenciamento de projetos, as organizações conseguem medir os resultados previstos em relação ao desempenho alcançado. Em tais casos verifica-se que há melhora na administração dos prazos e custos, tal como as entregas passarem a alcançar patamares de maior qualidade (KERZNER, 2006).

Segundo Dinsmore (1999), cada projeto deve caminhar em forma de flecha em direção aos objetivos corporativos, ou seja, os projetos precisam se alinhar para que a meta da empresa seja atingida e vantagens competitivas sejam desenvolvidas. Não obstante, Kerzner (2003) enfatiza que para alcançar certo nível de maturidade em gestão de projetos é necessário integrá-lo ao planejamento estratégico, com estrutura e processos que promovam a completa aproximação e sintonia entre as equipes táticas e operacionais. Bonfin *et al.* (2012) afirma que:

Existe estreita relação entre o nível de sucesso dos projetos de uma empresa e sua maturidade em tocar projetos. Todas as empresas desejam atingir bom nível de maturidade em gerenciamento de projetos, mas a prática tem revelado que nenhuma empresa se torna madura nessa ciência da noite para o dia.

A maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso.

Na análise de Keeling (2005), Vargas (2005) e Prado (2003), o sucesso de qualquer projeto exige que a habilidade gerencial esteja centrada principalmente em planejamento, liderança das equipes e controle dos processos. Prado (2003) ressalta que o papel do gerente na difusão do conhecimento no decorrer dos projetos contribui para aumentar a produtividade da organização de forma sistemática. Todavia, é preciso que seja compreendido pelos membros das empresas que a excelência em gerenciamento de projetos é um fluxo não-estático, que não deve ser contabilizado pelo bom desfecho de um único projeto, mas um fluxo contínuo de resultados satisfatórios ocorrendo de forma recorrente (VARGAS, 2005).

Em perspectiva oposta, Fonseca (2006) comenta sobre o acúmulo de despesas que os projetos fracassados geram e que, por esse motivo, muitas empresas procuram meios que facilitem a assertividade do gerenciamento para que os projetos sejam bem-sucedidos.

Vargas (2005) pontua que muitos erros tem como origem o ambiente externo e esses estão fora do controle da empresa, mas podem e devem ser minimizados. Ademais, há fracassos puramente por despreparo gerencial (KEELING, 2005).

Num cenário onde acertos devem ser potencializados e os erros mitigados, em gerenciamento de projetos, exige-se o desenvolvimento de padrões em métodos que produzam e inspirem a melhoria contínua, permitindo fazer um comparativo entre os resultados almejados *vs.* realizados (VARGAS, 2005).

Padronização de processos

Hammer e Champy (1994) afirmam que um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Tendo em vista que um processo é um conjunto de atividades, resta nítido que existe um movimento constituído de inputs (entradas), que sofrem uma transformação e se tornam produtos ou serviços, que são os outputs (saídas). (Hammer e Champy, 1994).

De acordo com Chiavenato (2011, p. 418) “o sistema recebe entradas (inputs) ou insumos para poder operar. A entrada de um sistema é tudo o que o sistema importa ou recebe de seu mundo exterior”. Slack *et al.* (2009) pontua que todas as operações produzem produtos e serviços através da transformação de entradas em saídas, o que é chamado de processo de transformação.

Segundo Falconi (2004, p. 49), “a padronização de um processo é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho”. O nível de padronização evidencia o momento em que a variedade de um produto, processo ou serviço reduz (STEVENSON, 2001). Tal autor ainda cita a redução de custos e o aumento da produtividade como vantagens promovidas pela padronização.

Figura 2 – Representação de um processo

Fonte: Adaptado de Falconi (1992).

Ungan (2006) discorre que a padronização de processos se dá principalmente por meio de documentação formal. As informações podem ser em formato gráfico ou de texto e objetivam clarificar as relações entre fluxos de trabalho, fluxos de informações, atividades e recursos.

Uma sistemática de projetos pode ser composta por métodos, pacotes de ferramentas e modelos de projetos. Desse modo, a gestão de projetos pode ser vista como a aplicação sequencial de processos estruturados, repetidos e contínuos que, quando utilizados por uma organização de forma gradual e segura para seus negócios, permite dar passos rumo à institucionalização de práticas padronizadas (PATAH; CARVALHO, 2016).

A principal ferramenta para o sucesso da gestão de processos é a implantação da padronização, pois, sem esta não existe solidez no controle. (JURAN, 1997) A padronização complementa a gestão das organizações, pois permite que os processos sejam observados, medidos e melhorados em relação a todas as esferas de ambiente interno, tais como custos, cronogramas e qualidade (FALCONI, 1992).

Asana

O Asana é uma startup que oferece soluções em software para gerenciamento de projetos, e tem como missão ajudar a humanidade a prosperar através de facilitação do trabalho em equipe. (ASANA, 2020).

Pense na última vez que se sentiu verdadeiramente produtivo, o tempo passou voando e o trabalho fluiu com perfeição. Trabalhar em equipe deveria ser sempre assim.

Em vez disso, as informações ficam espalhadas por todo lado e nunca está claro quem é responsável pelo quê. Tentamos solucionar o problema com micro administração e reuniões sem fim, mas acabamos pouco mais esclarecidos e com muito menos tempo.

Na Asana, estamos construindo um lugar onde tudo, desde os detalhes mais simples até o panorama geral, é bem organizado. Com Asana, todo mundo sabe o que deve fazer e porquê. Essa clareza, transparência e foco permitem que as equipes colaborem com menos atrito e alcancem ótimos resultados.

Nós acreditamos que a coordenação entre as pessoas deve ser tão fácil como entre nosso cérebro e nosso corpo, que as pessoas devem ser valorizadas e devem amar o que fazem. (ASANA, 2020).

Diversas empresas no mundo utilizam o software para gerenciar as tarefas dos seus projetos. Dentre os grandes players do mercado encontram-se o Google, General Electric, Deloitte, Redbull, Nasa, Vodafone, The New York Times, Spotify, Uber, Paypal, Universidade Harvard e mais uma gama de organizações de pequeno, médio e grande porte (ASANA, 2020).

A proposta do Asana é oferecer uma ferramenta que capacite as equipes presenciais ou remotas a planejar e coordenar os trabalhos para que todos tenham claro quem está fazendo o quê, e para quando está programado o encerramento. Suas funcionalidades são simples, interativas e de impacto visual.

O site conta com uma plataforma de aprendizagem que oferta cursos para boas práticas em gerenciamento do trabalho. Oferece ainda soluções para equipes tipicamente agilistas e para setores específicos, tais como engenharia, recursos humanos, vendas e marketing (ASANA, 2020).

O Asana possui oferta em plataformas de versão gratuita e *premium*, que permitem o uso de mais recursos.

Figura 3 – Exemplo de quadro de tarefas de um projeto no Asana



Fonte: A autora, 2020.

METODOLOGIA

Para fins de elaboração deste trabalho a autora deu início a uma busca de caráter exploratório sobre os assuntos “gestão de projetos”, “padronização de processos” e “asana” no portal da Capes, na biblioteca da SciELO e no Google Acadêmico. Não foi encontrado nenhum trabalho sobre o software Asana. Por este motivo, as referências utilizadas para apresentar o tema são exclusivamente do site da companhia. É relevante citar, inclusive, que em virtude do isolamento social causado pela pandemia da Covid-19 a autora não pôde consultar bibliotecas físicas no período necessário a constituição do *corpus* de análise. Deste modo, utilizou-se de livros pessoais, do empréstimo de livros de colegas de trabalho e pesquisa na base de livros digitalizados que se encontram na plataforma Google Livros.

Após a fase inicial, foi aplicado um questionário estruturado para os usuários da ferramenta digital Asana em uma empresa de gerenciamento de projetos do setor elétrico, a fim de buscar compreender, sob a ótica dos usuários, as diferentes formas de utilização, a aderência e percepção sobre o uso da ferramenta serem relevante para gestão de tarefas dos projetos e melhora na performance das equipes.

Desde a fase preliminar, tendo como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto investigado, facilitando a delimitação do tema da presente pesquisa e orientando a fixação dos objetivos,

esta pode ser classificada como uma pesquisa explicativa (PRODANOV & FREITAS, 2013), pois possui a característica de planejamento flexível e, em geral, assume a forma de estudo de caso.

Delinear a pesquisa refere-se ao seu planejamento em sua dimensão mais ampla e o elemento mais importante para a sua identificação é a definição do procedimento adotado para a coleta de dados (PRODANOV & FREITAS, 2013). Neste caso, quanto ao procedimento técnico, este é um estudo de caso, pois consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo ou grupo. É um tipo de pesquisa que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, onde são necessários objetividade, originalidade e coerência (YIN, 2001).

Por último, sob o ponto de vista da abordagem do problema, esta é uma pesquisa quantitativa, retratando que opiniões e informações podem ser traduzidas de forma numérica, para posteriormente classificá-las e analisá-las. (PRODANOV & FREITAS, 2013).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da aplicação de um questionário estruturado no Google Formulários, enviado para trinta analistas e gestores da empresa X, com o objetivo de coletar dados a partir da experiência dos usuários e analisar a aderência dos times a uma proposta de padronização para utilização da ferramenta Asana, visando aperfeiçoar o gerenciamento de tarefas dos projetos.

Estudo de caso da empresa X

A empresa X é classificada no mercado de energia como especialista em gerenciamento de soluções para engenharia e infraestrutura do setor elétrico. De acordo com seu plano estratégico, tem como objetivo alcançar em até três anos o dobro do portfólio atual de projetos, devido ao crescimento exponencial nos investimentos em infraestrutura para atender a demanda energética brasileira.

O plano agressivo de desenvolvimento ancora-se na tríade de valores que norteiam a empresa: prazo, custo e qualidade, e ainda destaca a importância de manter o foco em atender as necessidades dos clientes e a imagem de alta qualidade dos serviços prestados que conquistou em seu mercado.

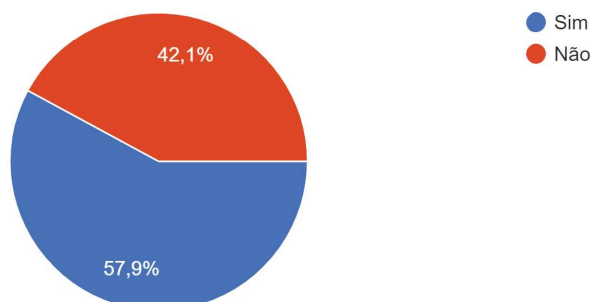
No panorama da administração de projetos complexos, a empresa X conta com equipes que precisam trabalhar de forma altamente organizada, planejada, flexível e ágil para responder às mudanças constantes de cenários dos projetos. Um dos softwares usados, o Asana, visa precisamente organizar e planejar as atividades dos times para que estes possam contribuir de maneira mais significativa com o sucesso dos projetos. Atualmente existe uma considerável variabilidade na utilização da ferramenta entre cada usuário, o que acaba comprometendo a performance das equipes e o resultado final.

Após a devolução do questionário, respondido por dezenove colaboradores da empresa X, ou seja, 63,33% dos usuários que receberam as perguntas responderam, descobriu-se que 42,1% não teve experiência anterior com nenhum software para gerenciamento de tarefas, indicando que possivelmente esses usuários não tiveram contato com o hábito de realizar tal gerenciamento em formato digital.

Figura 4 – Questão 1 do questionário estruturado aplicado na empresa X

1. Você já havia utilizado outro(s) software(s) para gerenciar tarefas antes do ASANA?

19 respostas



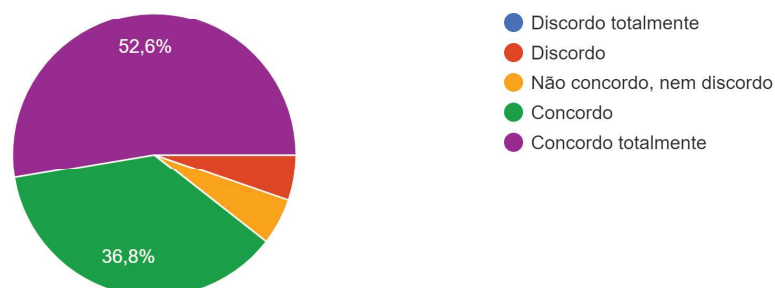
Fonte: A autora, 2020.

A segunda pergunta buscou verificar, de acordo com a escala de Likert (VIEIRA e DALMORO, 2003), se o usuário admite que o Asana é efetivo para a organização de suas próprias tarefas dentro dos projetos e se isso contribui para o resultado. 52,6% respondeu que concorda totalmente, 36,8% apenas concorda, enquanto 5,3% não concorda nem discorda e outros 5,3% apenas discorda (o percentual de 5,3% equivale a 1 usuário).

Figura 5 – Questão 2 do questionário estruturado aplicado na empresa X

2. Em relação ao planejamento semanal das atividades, você acredita que a ferramenta ASANA é efetiva para organização das suas tarefas e que isso contribui para o resultado dos projetos?

19 respostas



Fonte: A autora, 2020.

A terceira pergunta não era prevista, mas surgiu de forma bastante peculiar. Como no ano de 2020 a humanidade precisou se reinventar em relação a processos de trabalho, tendo que reagir rapidamente a imposição de quarenta devido a Covid-19, muitos gestores precisaram otimizar os seus canais de comunicação, gerir demandas de equipes à distância e manter a produtividade em um novo cenário de trabalho remoto. Nessa perspectiva, o Asana teve papel de suma importância no gerenciamento dos projetos da empresa X. Por este motivo foi questionado aos usuários se “*Em tempos de distanciamento social devido a Covid-19, você acredita que a ferramenta ASANA é importante para o gerenciamento das suas tarefas e para comunicação entre as equipes nos projetos?*”. Em resposta, 57,9% disseram concordar totalmente com a questão e 36,8% apenas concordaram, ou seja, das dezenove pessoas que responderam os questionários, dezoito admitiram que o Asana foi importante nesse período de transição. Foi registrada discordância de apenas um usuário. Nesse ponto é possível fazer uma correlação, pois, o mesmo usuário afirmou não ter tido experiência com

gerenciador de tarefas antes de utilizar o Asana e também discordou da questão número dois.

As questões 4 e 5 apresentaram doze opções de respostas cada para que os usuários pudessem selecionar vantagens e desvantagens na utilização do Asana, de acordo com a sua percepção. Uma ou mais opções puderam ser escolhidas. As respostas referente as vantagens foram contabilizadas e são apresentadas na tabela abaixo, em ordem de maior recorrência para a menor.

Tabela 1 – Vantagens da utilização do Asana na visão dos usuários

Opções	Percentual de usuários que assinalou a opção como vantagem
Planejamento e organização das tarefas	94,7%
Gerenciamento da demanda das equipes	84,2%
Trabalho em equipe e colaborativo	73,7%
Melhora o cumprimento de prazos	73,7%
Gestão visual dos projetos compartilhada	73,7%
Agiliza a comunicação	68,4%
Simplifica os fluxos de trabalho	57,9%
Facilita gerenciamento do tempo	36,8%
Aumenta a produtividade	36,8%
Integração com ferramentas (Slack, Google Calendar, Outlook/Gmail, Excel, entre outros)	36,8%
Melhora a experiência de trabalho como um todo	21,1%
Diminui os erros nos projetos	21,1%

Fonte: A autora, 2020.

De tal forma, é importante observar e coletar dados para avaliação das desvantagens, sob o ponto de vista dos usuários, para entender a fluência entre as equipes e o desempenho dos colaboradores em gestão do tempo. A tabela a seguir, também apresentada em ordem da alternativa de maior recorrência para a menor, evidencia um desconforto para a maioria dos usuários (57,9%) em usar o Asana não havendo um padrão pré-estabelecido para o processo de gerenciamento de tarefas no software. Outro ponto importante foi que o custo da versão *premium* ainda não fora percebido como investimento para obter vantagem estratégica frente a outras organizações.

Por fim, a sexta e última questão trouxe a indagação acerca da opinião dos usuários sobre a relevância na construção de um Procedimento Padrão para o gerenciamento das tarefas, seguido de treinamento e monitoramento, visando reduzir a variabilidade da utilização do ASANA bem como aumentar a sua efetividade e contribuição para que resultados dos projetos sejam positivos. Nenhum usuário registrou discordância a proposta.

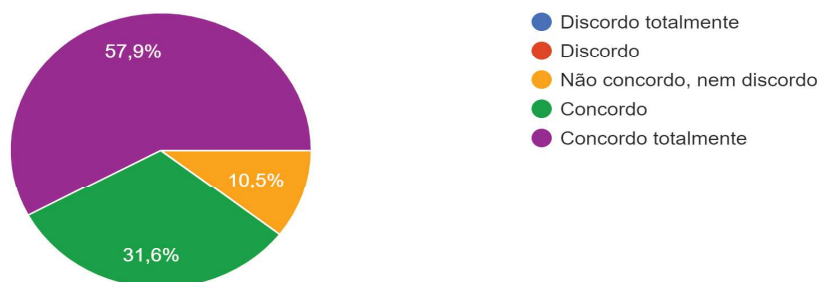
Tabela 2 – Desvantagens da utilização do Asana na visão dos usuários

Opções	Percentual de usuários que assinalou a opção como desvantagem
Não há um padrão para utilização	57,9%
Custo da versão premium	47,4%
Payback não é claro	26,3%
Os resultados das minhas entregas não são mensurados	21,1%
As respostas enchem a minha caixa de e-mails	15,8%
A comunicação por e-mail é mais efetiva	10,5%
Não conheço bem a ferramenta ou só uso o básico de funções	10,5%
Acho perda de tempo escalonar as tarefas	5,3%
Não sei gerenciar minhas tarefas sozinho(a)	5,3%
Não sou acostumado(a) a utilizar o Asana	5,3%
Não acredito que seja efetivo para a entrega do projeto como um todo	0,0%
A interface do software é complexa	0,0%

Fonte: A autora, 2020.

Figura 6 – Questão 2 do questionário estruturado aplicado na empresa X

6. Você considera relevante a construção de um Procedimento Padrão para gerenciamento de tarefas, seguido de treinamento e monitoramento, ...e contribuição para os resultados dos projetos?
19 respostas



Fonte: A autora, 2020.

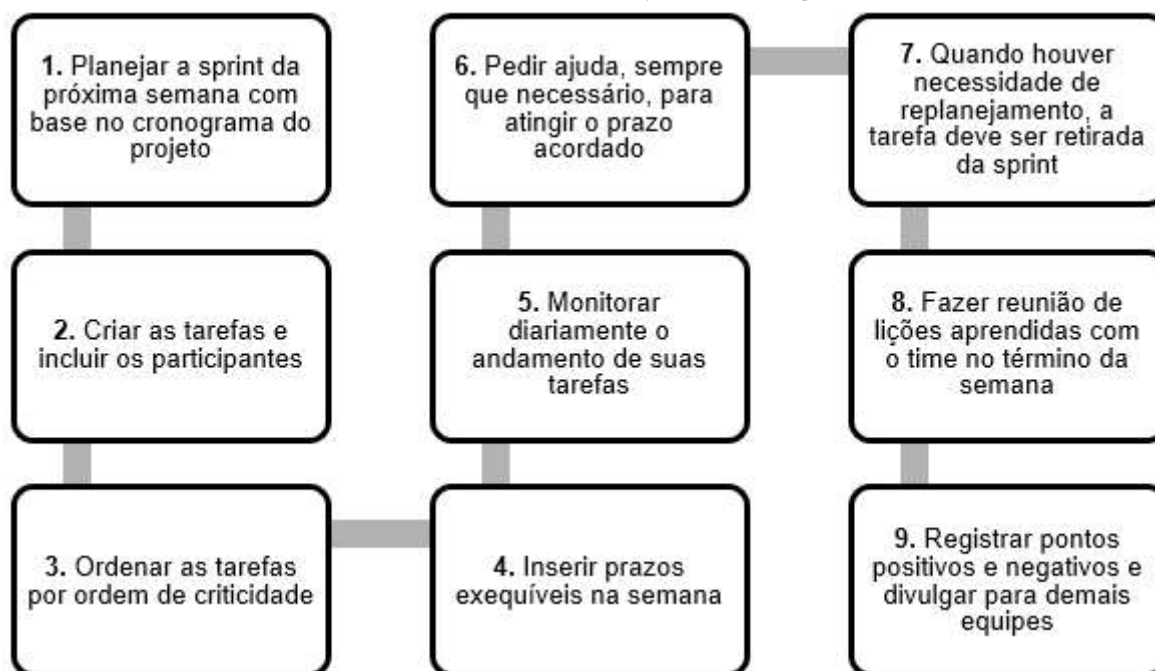
Partindo dos objetivos específicos da pesquisa, a partir das respostas obtidas através de questionário estruturado aplicado na empresa X, a autora propõe a padronização da utilização do Asana visando criar um caminho único para os times planejarem suas *sprints* semanais. O corpo técnico da empresa X é composto por profissionais que possuem diferentes capacitações, sejam esses engenheiros, administradores, economistas e advogados. Ainda assim, a diretoria acredita que todos precisam trilhar o mesmo caminho, buscando apurar a gestão do tempo e aumentar a reprodutibilidade de tal controle melhorando assim a eficiência operacional.

Um dos pontos que surge regularmente nas discussões dos times é por que alguns colaboradores conseguem performar melhor que outros de igual função, ou seja, cumprir mais tarefas em menos tempo. A resposta não está no por quê, mas sim de qual forma. Conforme apresentado no resultado do questionário, alguns colaboradores já possuíam experiência no uso de outras ferramentas antes do Asana. Tais funcionários apresentam maior facilidade para priorizar os cards (tarefas) mais importantes da semana e trabalham com metas diárias, o que claramente os mantém motivados para o cumprimento das tarefas no próximo dia.

Sob essa ótica, para implementação na empresa X sugere-se um treinamento inicial para todos os

colaboradores, com o intuito de nivelar o entendimento da ferramenta Asana, e posterior sistematização para a criação de novas tarefas no Asana. Tal sistematização deverá seguir os seguintes passos:

Figura 7 – Processo Padrão para planejamento das *sprints* semanais



Fonte: A autora, 2020.

De acordo com as boas práticas de gerenciamento de projetos, algumas observações importantes devem ser consideradas:

- a) Todos devem criar a sua lista com as principais tarefas do mês, com base nas prioridades do cronograma do projeto, e organizá-las em um backlog (espaço para agrupamento de tarefas).
- b) Semanalmente as principais tarefas do mês vão sendo divididas em tarefas menores para que seja possível executá-las e resolvê-las na mesma semana. Esse exemplo ilustra bem os objetivos traçados. Muitos deles são grandes e complicados, exigem tempo de preparo e investimento. Mas, quando são divididos em alvos menores, consegue-se, aos poucos, chegar ao resultado definido.
- c) As tarefas críticas nunca podem atrasar.
- d) Dividir as tarefas durante os dias da semana de forma equilibrada para não sobrecarregar o sistema.
- e) Monitorar diariamente o desempenho e no término de cada semana discutir com o time as lições aprendidas. Dividir erros e acertos. Nessa reunião também deve ser feito o planejamento da *sprint* da próxima semana.
- f) A área da Qualidade deverá acompanhar a performance dos times através da elaboração de um indicador de para medir o cumprimento dos prazos e o alcance dos resultados planejados.
- g) Promover a melhoria contínua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evidência dos resultados apresentados pode ser traduzida em uma boa base para implementação de um método de sistema padrão para gerenciamento de tarefas. Todas as respostas sobre a implementação de um Procedimento Padrão foram, em sua maioria, positivas. Esse dado vem de encontro com a maior desvantagem registrada na opção dos usuários: 57,9% considera uma ineficiência não haver um padrão para utilização do Asana na empresa X. Além disso, a opção “*Não acredito que seja efetivo para a entrega do projeto como um todo*” não foi registrada por nenhum usuário. Ou seja, todos enxergam que há efetividade, dentre gestores e analistas.

Dúvidas em relação ao impacto nas finanças da empresa também foram registradas como desvantagem. O custo da versão premium do Asana foi registrado nove vezes e o retorno sobre o investimento não ser claro também é um ponto que incomodou todos os gestores que responderam o questionário. Alguns usuários da ferramenta ainda entendem que a comunicação por e-mail é mais efetiva (10,5%) e a não mensuração dos resultados das entregas também é visto como ponto negativo por 21,1% dos colaboradores.

Mais da metade dos usuários (acima de 57,9%) enxerga as vantagens que a própria organização criadora do Asana vende em seus anúncios: planejamento, organização das tarefas, gerenciamento das demandas das equipes, trabalho colaborativo, melhora do cumprimento de prazos e agilidade da comunicação, bem como mantém uma gestão visual online compartilhada e simplifica os fluxos de trabalho. Destaque para as opções que foram escolhidas como vantagem por 84% dos usuários: planejamento e organização e gerenciamento da demanda das equipes. Cabe ainda citar que a percepção sobre a diminuição de erros nos projetos foi citada como vantagem apenas quatro vezes (21,1%) e que o aumento de produtividade em sete vezes, por 36,8% dos usuários.

As equipes da empresa X não foram treinadas para utilizar o Asana. O conhecimento foi sendo repassado de um funcionário para o outro, o que pode ter gerado um *gap* (lacuna) no processo de ensino-aprendizagem para nivelar o entendimento e as boas práticas. A falta de um treinamento padrão é uma das raízes da diferença no uso do Asana.

A pandemia da Covid-19 gerou impactos significativos no fluxo de caixa dos projetos em geral. Isso fez com que a empresa X tivesse que fazer alguns cortes no orçamento e as equipes precisaram ser reduzidas. Com a aplicação do modelo sistemático espera-se que a padronização do processo contribua diretamente para redução da variabilidade no controle das atividades e para manter os bons níveis de produtividade dos times, podendo ainda melhorar o processo, mesmo em cenário de sobrecarga da demanda interna.

Se implementado de forma correta e os padrões forem seguidos pelos colaboradores haverá um maior detalhamento das atividades, gerando para a diretoria dados para um controle mais apurado sobre os recursos produtivos, o que poderá influenciar em redução de custos e prazos na empresa X.

Acredita-se também que as reuniões de lições aprendidas da semana somada ao planejamento dos *sprints* de forma coletiva promoverá uma maior colaboração entre os times e definições mais claras sobre as reais atribuições e responsabilidades de cada um para avanço dos projetos. Isto posto, espera-se que consequentemente haja um gerenciamento mais eficiente e uma utilização muito mais efetiva da ferramenta Asana.

Os resultados observados devem ser interpretados apenas no âmbito da organização examinada, por se tratar de uma experiência em uma única empresa, com software específico. Mesmo embasando o caso em literatura especializada, não é possível afirmar que a proposta funcione sem a devida aderência dos colaboradores da empresa X.

Existe fundamento para analisar se outras empresas de gerenciamento de projetos enfrentam situação semelhante e lastro para padronizar o gerenciamento e ao mesmo tempo manter ágeis suas atividades. Pesquisas empregando o uso de ferramentas digitais para a gestão de projetos e seus impactos dentro do resultado final do projeto também são de grande valia, pois, é preciso que os novos métodos contribuam urgentemente para o atingimento do planejamento estratégico das empresas, visando a sua plena efetividade no alcance dos objetivos e que, ainda, os dados possam ser registrados e utilizados para a tomada de decisão mais assertiva.

REFERÊNCIAS

- ASANA. **Gerencie os trabalhos, projetos e tarefas da sua equipe online**. 2020. Página inicial. Disponível em: <https://asana.com/pt>. Acesso em: 20 março de 2020.
- BOMFIN, D; NUNES, P; HASTENREITER, F. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 3, p. 58-87, set./dez. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/78/307>. Acesso em: 15 abril de 2020.
- CARDOSO, T; ALARCÃO, I; CELORICO, J. **Revisão da literatura e sistematização do conhecimento**. Porto: Editora Porto, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DINSMORE, P. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- FALCONI, V. C. **Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Editora Bloch, 1992.
- FALCONI, V. C. **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia**. Nova Lima: Editora Falconi, 2004.
- FALCONI, V. C. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- FIRMINO, L. **Princípios de gerência de projetos**. MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.
- GUIA PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.
- HAMMER, M, CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: Harperbusiness, 1994.
- HELDMAN, K. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- JURAN, J. M; GRZYNA, F. M. **Controle de Qualidade**. São Paulo: Makron, 1992.
- KEELING, R. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KERZNER, H. **Strategic planning for project management using a project management maturity model**. John Wiley & Sons, 2003. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=AkFpbYbJMEsC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+planning+for+project+management+using+a+project+management+maturity+model.&ots=ImpnOeZHGs&sig=fnANl1n6g_9pw0vgATbQLJYVJJM#v=onepage&q=Strategic%20planning%20for%20project%20management%20using%20a%20project%20management%20maturity%20model.&f=false. Acesso em: 30 março de 2020.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 2002.

- PATAH, L. A; CARVALHO, M. M. Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. **Production**, v. 26, n. 1, p. 129-144, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v26n1/0103-6513-prod-0103-6513048312.pdf>. Acesso em: 02 de abril de 2020.
- PRADO, D. S. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2003.
- PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.
- RABECHINI Jr.; CARVALHO, M. M. **Gerenciamento de projetos em uma perspectiva organizacional**. Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, C. R. O. **Metodologia do trabalho científico**. Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004.
- SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- UNGAN, M. C. Standardization through process documentation. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 135-148, 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150610657495/full/html>. Acesso em: 18 maio de 2020.
- VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- VIEIRA, K. M; DALMORO, M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **XXXII ENANPAD**. 6 a 10 de setembro de 2008, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf>. Acesso em: 20 abril de 2020.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.