

## **Gestão de Tempo: Porque os projetos atrasam e como garantir o cumprimento de prazos**

**RAMON VARELA DO NASCIMENTO**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
varelajf@gmail.com

**SHIRLEI QUERUBINA COSTA**

IETEC  
squerubina@gmail.com

**ITALO COUTINHO**

UNIBH  
italoazeredo@gmail.com



**VI SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**

Encontro Luso-Brasileiro de Estrategia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

## **GESTÃO DE TEMPO: PORQUE OS PROJETOS ATRASAM E COMO GARANTIR O CUMPRIMENTO DE PRAZOS.**

### **Resumo**

Este artigo tem como finalidade elencar os principais fatores que contribuem para o atraso na entrega de projetos e apresentar meios para assegurar o cumprimento dos prazos. Destacar a importância da interação entre todas as áreas de conhecimento abordadas no PMBOK® 2013, enfatizando a importância do planejamento e de um sistema de gerenciamento do tempo eficiente através do auxílio de programas para computadores e aplicativos para smartphones. Evidenciar a relevância de uma liderança ativa e presente no que tange o planejamento, execução e controle do cronograma, assegurando assim, uma comunicação efetiva com toda equipe e partes interessadas no projeto. Apresentar o resultado de uma pesquisa realizada com empresas de diferentes segmentos sobre a forma com que gerenciam o tempo na execução de seus projetos.

**Palavras-chave:** Gestão de tempo. Planejamento. Atraso em Projetos. Gerenciamento de projetos.

### **Abstract**

This article has the purpose of listing the main factors that contribute to delay the ending projects and presenting means to ensure compliance the deadlines. Highlighting the importance interaction between all areas of knowledge addressed in the PMBOK® 2013, emphasizing the importance of planning and an efficient time management system through the help of computer programs and smartphone applications. Demonstrating the relevance of an active and present leadership in the planning, execution and control of the schedule, thus ensuring effective communication with all the project team and stakeholders. Presenting the results of a survey conducted with companies from different segments about how they manage time in the execution of their projects.

**Keywords:** Time management. Planning. Projects Delay. Project management



## 1. Introducao

Estamos vivendo em uma sociedade de intenso imediatismo, onde as pessoas estao acostumadas com respostas a um clique e as organizacoes exigem dos profissionais resultados com prazos cada vez menores. A busca incessante de maior eficiencia, em fazer mais em menos tempo, tem feito com que em muitas das vezes um dos pontos primordiais para uma boa gestao do tempo seja negligenciado: o planejamento.

Devido a limitacao de tempo, muitos gestores acabam considerando mais assertivo iniciar as atividades o quanto antes para atender as demandas ao invés de despender tempo na fase de planejamento. No entanto, quanto maior for a limitacao do tempo, maior se faz a necessidade de planejar cada atividade. Sem um planejamento, não é possível fazer a gestao adequada do tempo, o que compromete a entrega dos resultados.

O planejamento de tempo não abrange apenas a construcao de um bom cronograma. Um cronograma isoladamente bem desenhado, não assegura o cumprimento dos prazos se as demais áreas de conhecimento abordadas na quinta edicao do guia PMBOK® 2013 - *Project Management Body of Knowledge* - não se integram ou não foram planejadas com o despendimento de tempo necessário para assegurar o planejamento apropriado de cada atividade.

Neste sentido, as organizacoes pecam por não perceberem a importancia de uma visao sistêmica em seus processos, o que, por vezes, acarreta atraso na entrega dos seus projetos, comprometendo toda a cadeia de processos, ocasionando prejuizos financeiros, perda de competitividade, além de ferir a imagem da empresa frente ao mercado.

Os processos de gerenciamento de projetos são apresentados no PMBOK® 2013 de forma separada, mas na pratica os mesmos sobrepõem-se e integram entre si. Evidencia-se esta situacao na definicao do cronograma de um projeto, por exemplo, no qual é preciso a integracao com as áreas de gestao de escopo, recursos humanos, aquisicoes, custos, entre outras.

É observado nas organizacoes ruídos referente a comunicacao, o que interfere no andamento das atividades dos projetos. Por se tratar de conjuncoes que envolvem pessoas, a comunicacao é um elo delicado na gestao de projetos. Projetos podem fracassar por problemas relacionados a comunicacao, por mau entendimento, por informacoes que não são repassadas ou ao inadequado entendimento do conteúdo. Uma comunicacao falha pode causar sérios transtornos, inclusive, atrasos no andamento do projeto.

Em um ambiente cada vez mais globalizado, fazer mais em menor tempo tornou-se praticamente uma obrigacao para que as empresas se mantenham competitivas no mercado. No entanto, isso não é uma tarefa fácil, já que é necessário conhecimento, investimento em treinamentos, ferramentas, metodologias e um alto grau de amadurecimento dos processos organizacionais para que isso seja possível.

O Estudo de *benchmarking* do PMI - *Project Management Institute* - do ano de 2012 é citado por Almeida, onde ele destaca que “o gerenciamento de tempo dos projetos ainda é um dos problemas mais frequentes nas empresas, sendo o não cumprimento de prazos o segundo problema mais incidente, citado por 64,5% das empresas”. (ALMEIDA, 2014, p. xi).

Vargas aponta como uma das principais causas de fracasso em projetos, a inclusao de muitas atividades em muito pouco tempo para realizá-las, bem como não destinar o tempo necessário para as estimativas e planejamento. (VARGAS, 2009, p. 18 -19).

Almeida ressalta que no âmbito de gerenciamento de projetos, os problemas de atraso no prazo vêm de longa data:

Estima-se, por exemplo, que a construcao das Pirâmides – das quais umas das mais famosas é a Quéops, cujo reinado iniciou-se em 2550



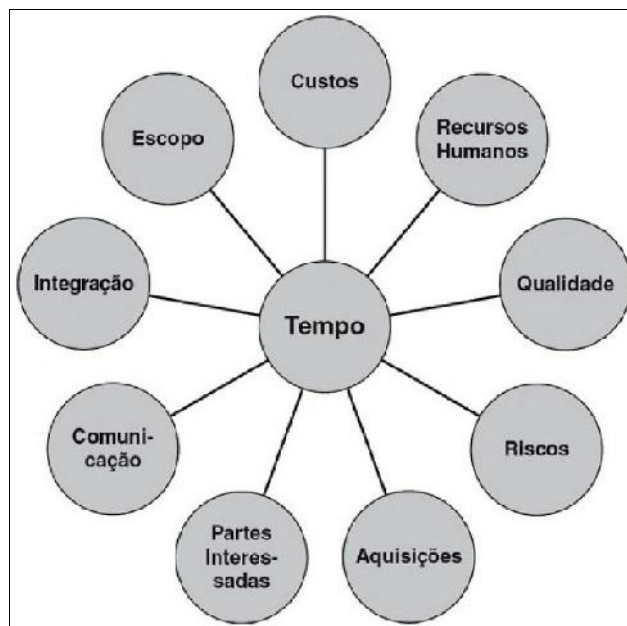
a.C. – envolveu o trabalho de 30 mil egípcios durante 20 anos. Já a muralha da China, iniciada em 221 a.C., demorou centenas de anos para ser terminada, ficando pronta somente no século XV, durante a dinastia Ming. (ALMEIDA, 2014, p. 1).

Diante dos expostos citados acima, este artigo busca apresentar os principais falhas cometidos durante as fases dos projetos, de modo a reforçar a importância da interação entre as áreas de conhecimento apresentadas no PMBOK® 2013, a fim de garantir o cumprimento de prazos.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Gerenciamento do tempo

Tempo é um fator crucial em qualquer projeto e normalmente tem destacada influência para o êxito dos mesmos. A gestão do tempo em projetos envolve todos os processos essenciais para a entrega do projeto no prazo planejado. Esses processos se relacionam com os processos das demais áreas de conhecimento, conforme mostra a figura 1.



**Figura 1: Relação do gerenciamento de tempo com as demais áreas.**

Fonte: ALMEIDA, Norberto. **Gerenciamento do tempo em projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014

O gerenciamento do tempo influencia e é influenciado por todas as áreas de gestão, conforme ressalta Almeida:

Uma alteração no escopo do projeto pode ter influência direta no cronograma do projeto, bem como uma alteração no prazo pode influenciar o escopo do projeto. Esse mesmo princípio se aplica a todas as demais nove áreas de conhecimento. É necessário ter uma visão sistêmica de uma determinada área nas demais, seja no planejamento ou em uma solicitação de mudança, garantindo um plano de gerenciamento de projeto integrado e consistente. (ALMEIDA, 2014, p. 3).



Lima enfatiza que o gerenciamento de tempo se mostra um grande desafio por ser uma das atividades de planejamento que mais estão associadas às incertezas com as quais precisamos lidar no dia a dia da execução dos projetos. (LIMA, 2009, p. 42)

Um projeto que atrasa produz aumento de custos por conta dos custos fixos, podendo inviabilizar o projeto, além de contribuir para criar ou aumentar a insatisfação de todas as partes interessadas.

Luck salienta que se deve ter em mente que na sociedade do conhecimento, marcada pelas inovações constantes, pela agilidade e rapidez, o tempo é um bem cada vez mais limitado e valioso. (LUCK, 2012, p. 37)

O planejamento de tempo precisa ser adequado ao nível de detalhamento requerido para cada tipo de projeto. Nas fases iniciais de planejamento é usado um cronograma de marcos com poucos pontos de destaque. Já próximo a fase de execução, o cronograma pode evoluir para milhares de linhas e centenas de pontos de destaque.

Tanto a falta quanto o excesso de planejamento fazem mal ao projeto. O excesso de detalhamento pode redundar em um esforço de gerenciamento muito grande e desnecessário, enquanto a falta pode acarretar o não atendimento de alguns requisitos.

Faz-se necessário a utilização de um cronograma, que é a representação gráfica da previsão temporal para execução das atividades do projeto. Nele devem ser mantidas informações atualizadas sobre as atividades, recursos, sequenciamento, durações e prazos de conclusão estimados para o projeto.

Planejamento é de suma importância para o sucesso de um projeto, não só na gestão do tempo, mas também em todas nas outras áreas de conhecimento. Luck define planejamento como:

Planejar corresponde a vislumbrar uma situação futura melhor, a dispor-se a construir essa realidade e, efetivamente, fazê-lo. Representa materializar uma vontade de transformação da realidade, ou implantação de uma inovação, mediante objetividade e direcionamento claro de ações, tendo os pés no presente e o olhar no futuro. (LUCK, 2012, p. 13).

Elaborar o cronograma e apenas uma parte do planejamento. Neste sentido, o nível de qualidade das informações de entrada obtidas através das demais áreas de conhecimento é de extrema relevância, reforçando mais uma vez o nível de interdependência entre elas.

A construção de um bom cronograma demanda o desprendimento de muito trabalho, domínio de técnicas e de boas práticas. A quinta edição do PMBOK® aborda sete processos para o gerenciamento do tempo, conforme a figura 2, e listados a seguir: (PMI, 2013).

1. Planejar o gerenciamento do cronograma.
2. Definir as atividades.
3. Sequenciar as atividades.
4. Estimar os recursos das atividades.
5. Estimar a duração das atividades.
6. Desenvolver o cronograma.
7. Controlar o cronograma.

Planejar o gerenciamento do cronograma consiste em estabelecer políticas, procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.

A definição das atividades do projeto é fundamentada em dois documentos do escopo: a EAP – Estrutura Analítica do Projeto - e do dicionário da EAP. Neste processo é aplicada a





decomposicao dos pacotes do trabalho, e as saidas serao as atividades necessarias para produzir cada pacote do trabalho.

O sequenciamento das atividades envolve estabelecer quais os tipos de dependencia entre as atividades analisadas, em qual ordem elas devem ser realizadas para que cada pacote de trabalho seja entregue, e qual e o tipo de relacionamento entre cada uma.

A estimativa dos recursos necessarios para a realizacao das atividades deve ser baseada em quesitos, publicacoes tecnicas ou por analogia com projetos anteriores. A estimativa de duracao das atividades e influenciada pelo tipo de recursos que nela sao utilizados que podem ser pessoas, equipamentos, software, hardware ou materiais. Neste processo, temos uma interacao muito forte com as areas de aquisicoes e recursos humanos, pois o desempenho dos recursos proprios ou terceiros terao impacto direto na duracao das atividades.

Para determinar a duracao das atividades, deve-se conhecer os recursos estimados. Por exemplo, um recurso humano senior tende a ser mais produtivo do que um junior. Dessa forma, ao alocar recursos seniores, existe uma tendencia de que a duracao da atividade seja menor; da mesma forma, a produtividade dos equipamentos tambem pode influenciar a duracao das atividades. Existe, poroem, um ponto a partir do qual nao compensa e nem se justifica aumentar a quantidade de recursos para a realizacao das atividades, pois o retorno de prazo obtido nao compensara gastos adicionais, impactando diretamente na gestao de custos. (LIMA, 2009).

Existem disponiveis no mercado diversas ferramentas profissionais para gerenciamento de projetos, como o Microsoft Project®, Clarity®, Oracle Primavera®, ChangePoint®, OpenProj, dentre outras. Esta ultima se destaca por ser gratuita, ja as demais ferramentas citadas sao pagas.

Dentre as ferramentas profissionais de gerenciamento de projetos mencionadas anteriormente, a mais utilizada nas corporacoes e o Microsoft Project®, popularmente chamando de MS-Project.

O MS-Project calcula as datas de inicio e termino de cada atividade por meio das tecnicas de rede CPM (Critical Path Method ou Metodo do Caminho Critico) e PERT (Program Evaluation and Review Technique ou Tecnica de Revisao e Avaliacao de Programas). Apesar de permitir a representacao do diagrama da rede do projeto, o modo mais usual de visualizacao e o diagrama de Gantt. (BERNARDES; OLIVEIRA; PILGER, 2016).

O diagrama de Gantt foi desenvolvido por volta de 1910, por Henry Laurence Gantt, um engenheiro mecânico, nascido em 1861, responsavel pela criacao do diagrama que leva seu nome. Ele desenvolveu o chamado cronograma ou diagrama de barras, conforme observado na figura 3, largamente usado no planejamento de atividades. (BERNARDES; OLIVEIRA; PILGER, 2016).

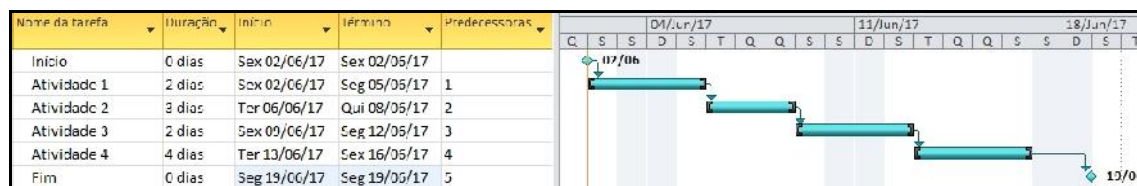


Figura 3: Diagrama de Gantt no Microsoft Project®

Fonte: Elaborado pelo autor

O MS Project permite cadastrar informacoes sobre recursos, bem como inserir os custos com base na alocao de recursos de trabalho (humanos), materiais ou de servico (terceirizados), e tambem custos fixos. Ele permite emitir diferentes tipos de relatorios e graficos que facilita a comunicacao em reunioes entre as varias pessoas envolvidas em um



projeto. Não possui janelas ou tabelas específicas que contemplem a gestão de riscos, mas existem no mercado *softwares* específicos com esta finalidade, como por exemplo, o @Risk. (BERNARDES; OLIVEIRA; PILGER, 2016).

Na fase de iniciação do projeto é indispensável a organização da reunião de abertura (*kick-off meeting*), evento importante com a presença das partes interessadas para a apresentação formal do plano do projeto e de alinhamento de expectativas. Esta reunião é uma peça de comunicação importantíssima para o bom desempenho de todo o projeto. Durante o andamento do projeto, as reuniões de acompanhamento são necessárias para assegurar o cumprimento dos prazos e corrigir possíveis desvios.

Outro evento muito relevante é a reunião de encerramento (*close-out meeting*), realizado ao final do projeto para avaliar se o objetivo do projeto foi alcançado, quais foram os desafios e também para registrar as lições aprendidas. O registro das lições aprendidas é de extrema relevância, pois contribui para a aprendizagem contínua e ajuda a evitar que erros se repitam em projetos futuros, economizando tempo e tornando a equipe mais assertiva e eficiente em projetos porvir.

Durante a fase de execução é necessário um acompanhamento bem próximo para que possíveis desvios sejam corrigidos rapidamente. Graças à rápida evolução da tecnologia, atualmente não é mais necessário limitar-se à utilização de um computador para realizar o gerenciamento de atividades e do tempo. Atualmente é possível gerenciar tarefas, coordenar equipes, fazer anotações a qualquer momento em qualquer lugar, inclusive *in loco*, através de aplicativos para *smartphones*, *tablets* dentre outros dispositivos móveis.

Existem no mercado diversos aplicativos que podem auxiliar o gerente de projetos na gestão do tempo e tarefas, como: Manage It, Project planning, MobiDB Project Management, Project Manager, Runrun.it, Trello, entre outros. Este último destaca-se por ser totalmente gratuito, permite visualização de projetos em formas de listas e quadros digitais, sendo possível representar tarefas, ideias ou marcos do projeto. Possibilita aos membros da equipe adicionar comentários e anexos, facilitando a comunicação entre os envolvidos. (PMKB, 2017).

A seguir é apresentado o quadro 1, onde pode-se perceber como as demais áreas de conhecimento impactam de forma direta ou indireta no gerenciamento do tempo.

ÁREA DE CONHECIMENTO	IMPACTOS NO GERENCIAMENTO DO TEMPO
<b>Escopo</b>	As mudancas de escopo ocorrem algumas vezes durante o planejamento ou execucao de um projeto, contudo, mais frequentemente, durante a sua execucao, quando caracteristicas ou funcoes sao agregadas ao projeto. Tais oscilacoes aumentam os custos e prolongam a programacao, impactando na gestao do tempo. Embora a maioria das mudancas derivadas de oscilacoes de escopo seja de pequeno porte, quando vistas em conjunto podem ate representar uma ameaca para o projeto. (KERZNER, 2007).
<b>Custos</b>	Estimativas incorretas ou nao fundamentadas de custos podem refletir no nivel de satisfacao do patrocinador do projeto e da equipe. Isso pode ocasionar mudancas de escopo para tentar fazer com que os custos e prazos sejam equacionados a niveis mais satisfatorios, e, conseqüentemente, aumentam as ameacas aos objetivos de custos, escopo, qualidade e principalmente prazo do projeto (LIMA, 2009).
<b>Qualidade</b>	O gerenciamento da qualidade visa nao so a qualidade do produto do projeto atraves da avaliacao de conformidade dos requisitos e padroes previamente concebidos, mas tambem a qualidade do trabalho necessario para entregar o produto em questao, por meio do estabelecimento de padroes metodologicos de gerenciamento. Metas e objetivos mal estabelecidos ou nao compreendidos pelos subordinados podem culminar em retrabalho em funcao do nao atendimento aos requisitos do projeto, afetando diretamente a gestao de tempo, atraves da inclusao



	de atividades para adequação aos requisitos, além de acarretar em custos adicionais. (LIMA, 2009).
<b>Aquisições</b>	O gerenciamento de aquisições do projeto envolve os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe. É indispensável que se desenvolva fornecedores confiáveis e com alto grau de comprometimento com prazos, pois atrasos nas entregas dos fornecedores irá refletir em atrasos na entrega do projeto. (CAVALCANTE; SILVEIRA, 2016)
<b>Recursos Humanos</b>	Esta área de conhecimento onde é feita a definição da equipe necessária para a execução do projeto, suas responsabilidades, competências e habilidades. Deve-se observar se as pessoas envolvidas nas atividades tem conhecimento necessário para executá-las. Outro ponto importante é o dimensionamento equivocado do número de pessoas. Isso tem direta relação com o nível de experiência do recurso alocado. Não se pode esperar de um recurso júnior a mesma eficiência de um recurso sênior. Estas variáveis impactam diretamente na duração das atividades. (LIMA, 2009).
<b>Riscos</b>	O gerenciamento de riscos deve ser tratado como um aspecto estratégico, mas muitas vezes é ignorado por alguns gestores que preferem trabalhar sempre com uma visão otimista, desprezando possíveis contratempos. Dentro desta área de conhecimento, deve-se antecipar cenários que possam impactar o projeto e preparar ações para mitigá-los ou eliminá-los. Muitos gestores ao elaborar o plano de contingência levam em consideração apenas os custos para contornar os riscos. No entanto, é indispensável considerar os prazos dentro do cronograma, pois tais ações irão demandar tempo para serem realizadas. (LIMA, 2009).
<b>Partes interessadas</b>	Um projeto pode possuir uma ou várias partes interessadas, com maior ou menor grau de influência. Identificá-las e conhecer suas expectativas é de extrema importância para o sucesso do projeto. A não identificação ou identificação tardia de uma parte interessada com alto grau de influência no projeto pode resultar em uma solicitação de mudança no escopo do projeto e consequentemente na inclusão de novas atividades, fazendo com que o projeto não siga a <i>baseline</i> ocasionando atraso na sua conclusão. (BREMER et. al., 2017).
<b>Comunicação</b>	O gestor do projeto é responsável pela difusão das informações necessárias para a execução do projeto. Cabe a ele assegurar que as informações cheguem até a equipe do projeto, no momento adequado e que se reflita em ações para alcançar o resultado almejado. Mensagens mal emitidas e/ou mal compreendidas podem resultar em ações que fogem do objetivo proposto, despendendo tempo e recursos. Deve-se assegurar uma comunicação efetiva através de reuniões, relatórios e documentos com informações claras e imprescindíveis para a execução das tarefas. (SANTOS, 2014).
<b>Integração</b>	Cabe ao gerente do projeto fazer a integração entre todas as áreas de conhecimento, sendo capaz de liderar a equipe do projeto de forma a produzir sinergia entre todas as áreas e envolvidos. Tudo e todos devem estar alinhados com o objetivo do projeto, não podem restar dúvidas. A integração é um ponto crítico para qualquer gestor de projetos, pois o sucesso do projeto está intimamente ligada à esta área de conhecimento. Se a integração do projeto não for realizada de forma concisa, isso pode causar uma desordem entre as áreas de conhecimento, resultando em sérios danos, inclusive atrasos no andamento do projeto. (XAVIER, 2016).

**Quadro 1: Áreas de conhecimento e seus impactos na gestão do tempo**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 Metodologia

Este artigo se desenvolve a partir de uma revisão bibliográfica, de forma a reforçar a interação das dez áreas de conhecimento abordadas no PMBOK® 2013 sob a perspectiva do Gerenciamento do Tempo, levantando os principais erros cometidos durante os processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento que podem acarretar, de forma direta ou indireta, atrasos na entrega de projetos.



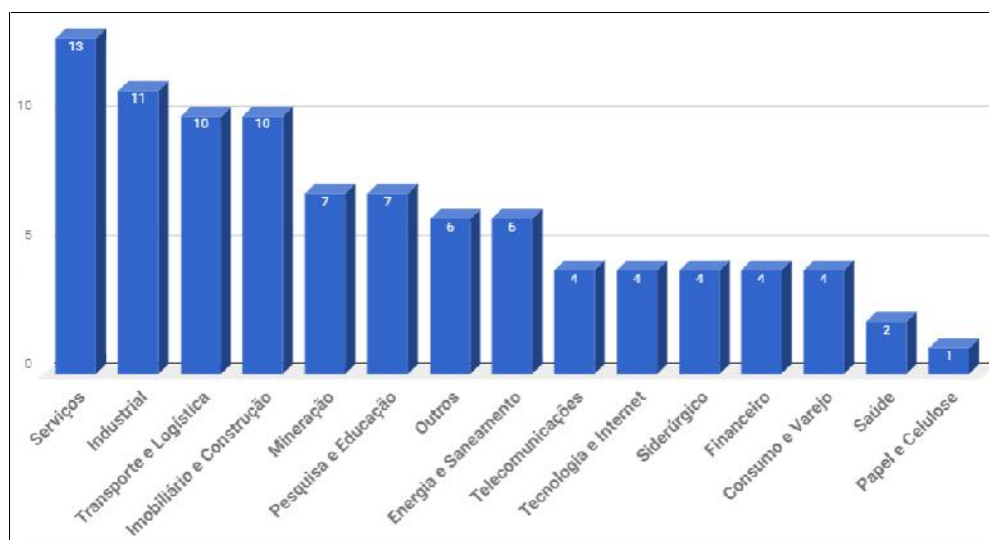


Com este estudo, objetiva-se sobressaltar aos profissionais que trabalham ou desejam trabalhar na área de gerenciamento de projetos, os pontos que devem ser tratados de forma cautelosa a fim de assegurar uma gestão eficiente do tempo e evitar atrasos na conclusão de projetos. Propõe-se a aplicação de uma pesquisa por meio de formulário eletrônico com empresas de diferentes segmentos com a finalidade de conhecer a forma com a qual uma determinada amostra de organizações gere o recurso tempo em seus projetos.

#### 4 Análise dos Resultados

Conforme proposto no objetivo deste artigo, realizou-se uma pesquisa através de questionário eletrônico (apêndice A), enviado a profissionais que atuam no gerenciamento de projetos e estudantes de pós-graduação desta matéria, com a finalidade de conhecer a forma com que uma determinada amostra de organizações gere o recurso tempo em seus projetos.

O questionário foi respondido por um total de 93 profissionais distribuídos nos segmentos apresentados no gráfico 1.



**Gráfico 1: Segmento das empresas que responderam o questionário**

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos profissionais que responderam o questionário é do segmento de serviços, e representam 13 respondentes do total. O setor de serviços tem se destacado nas últimas décadas pela crescente participação na economia do Brasil. Conseqüente, com 11 respondentes, aparece o segmento industrial, que movimenta diversos outros setores da economia.

Representam o mesmo valor, com 10 respondentes cada, os segmentos de Transporte e Logística, Imobiliário e Construção. Os demais segmentos possuem uma participação menor na pesquisa e podem ser observados detalhadamente no gráfico 1.

A respeito do sexo dos profissionais que responderam o questionário, o gráfico 2 mostra que a maior parte é do sexo masculino, com 52 respondentes e 41 do sexo feminino.

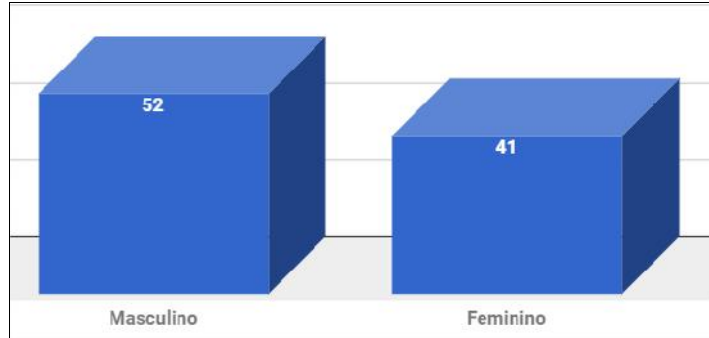


Gráfico 2: Sexo dos respondentes do questionário

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os dados da pesquisa, 23,7% dos respondentes declararam não realizar reunião de abertura dos projetos, vide gráfico 3. A reunião de abertura é uma peça fundamental para o sucesso do projeto, haja vista que ela é essencial para engajar a equipe, passar a visão geral dos objetivos a serem alcançados e para balizar as expectativas das partes interessadas.

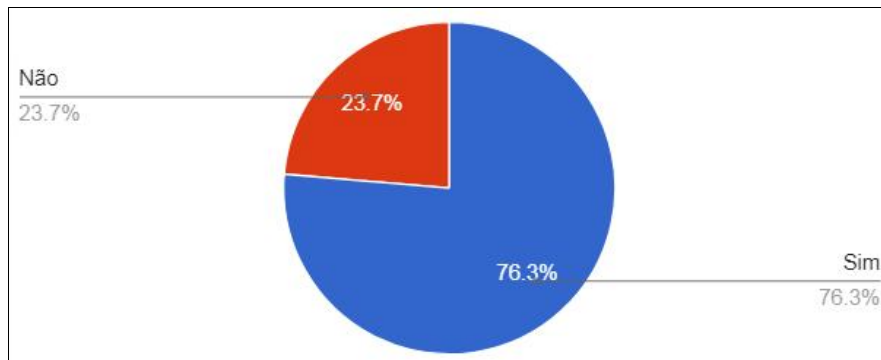


Gráfico 3: Empresas que realizam reunião de abertura do projeto

Fonte: Dados da pesquisa

Acerca do tempo dedicado à fase de planejamento, 41,9% dos respondentes do questionário afirmaram dedicar-se em média um mês à preparação do projeto, como mostra o gráfico 4.

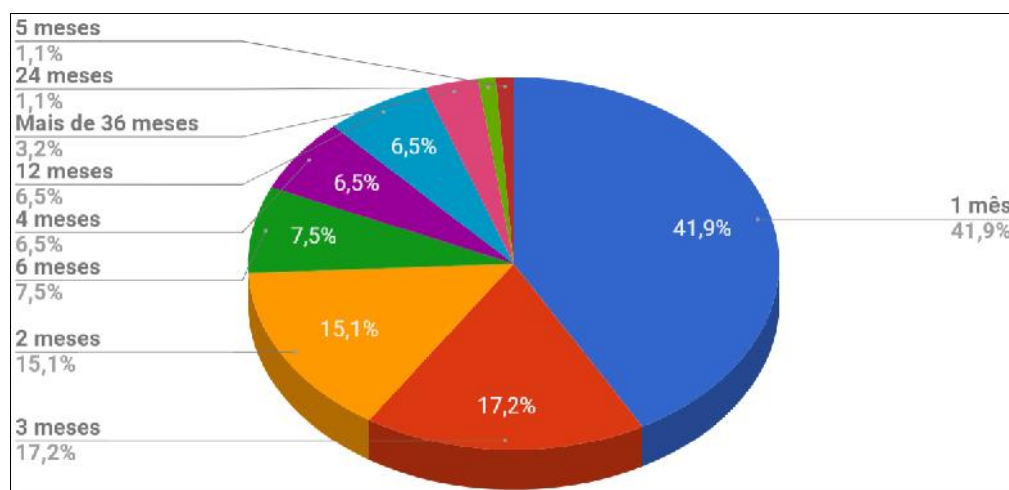


Gráfico 4: Tempo médio dedicado à fase de planejamento em meses

Fonte: Dados da pesquisa



Este dado não deve ser analisado isoladamente, deve-se levar em consideração o número de pessoas envolvidas, suas habilidades, o nível de maturidade dos processos bem como a complexidade do projeto desenvolvido. Por este motivo, analisou-se a duração média dos projetos referente aos respondentes que declararam dedica-se um mês ao planejamento, conforme gráfico 5, a fim de se ter um fator de comparação.

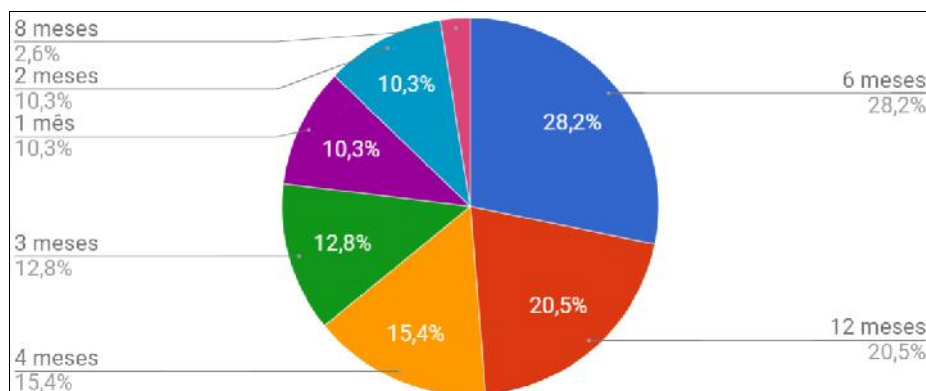


Gráfico 5: Duração média dos projetos que utilizam um mês de planejamento

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar que os projetos que utilizam em média um mês no planejamento, não possuem duração superior a doze meses, e na sua maior parte, 28,2% tem duração média de seis meses. O planejamento adequado das atividades é peça fundamental para assegurar o sucesso de um projeto e não deve ser negligenciado por nenhum gestor.

A respeito da duração dos projetos em meses, 24,7% respondeu que os projetos duram em média doze meses, seguido por 20,4% que afirmou que os projetos duram seis meses e 10,8% disse que os projetos duram mais de trinta e seis meses na média, conforme ilustra o gráfico 6.

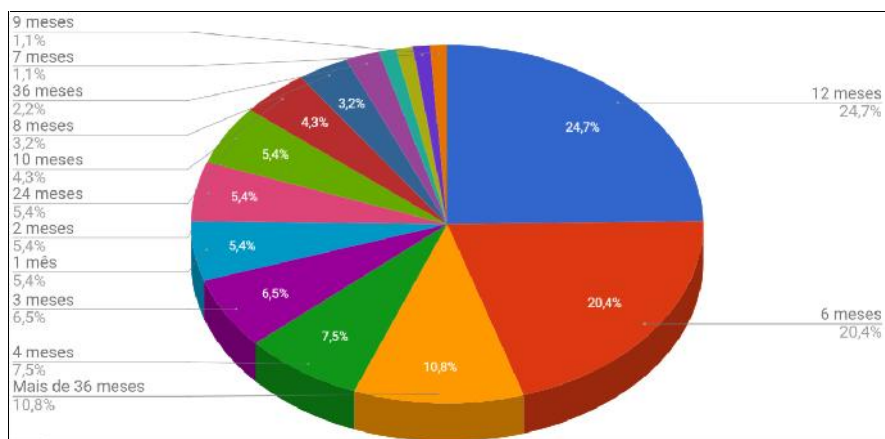
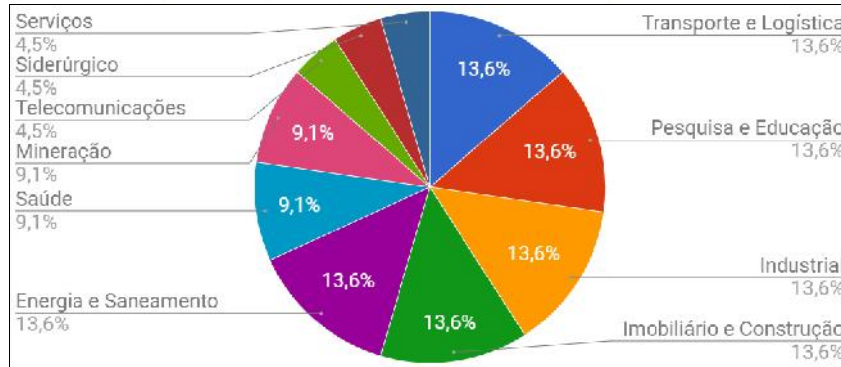


Gráfico 6: Duração média dos projetos em meses

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os 24,7% respondentes que declararam uma duração média de doze meses em seus projetos, o gráfico 7 representa o segmento das empresas que engloba este percentual.

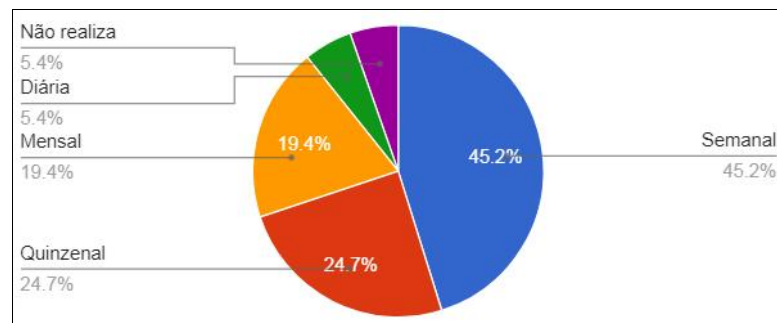


**Gráfico 7: Segmento das empresas com projetos de duração média de doze meses**

Fonte: Dados da pesquisa

Vale destacar que, quanto maior a duração dos projetos, maior a necessidade, não só o planejamento do tempo, mas também de reuniões de acompanhamento para tratar possíveis contratempos ao longo da execução do mesmo.

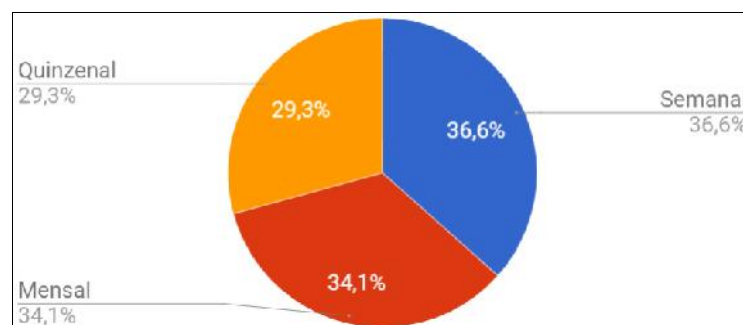
Sobre a periodicidade das reuniões de acompanhamento, 45,2% do total dos respondentes declararam reunir-se semanalmente com a equipe para analisar o andamento dos projetos, conforme ilustra o gráfico 8.



**Gráfico 8: Periodicidade das reuniões de acompanhamento**

Fonte: Dados da pesquisa

Dos projetos com duração média igual e superior a doze meses, 36,6% dos respondentes do questionário disseram reunir-se com a equipe semanalmente para acompanhar o andamento do projeto, - conforme gráfico 9 - o que demonstra uma preocupação muito grande sobre a gestão do tempo principalmente em projetos de longa duração.



**Gráfico 9: Periodicidade das reuniões de acompanhamento dos projetos superiores a doze meses**

Fonte: Dados da pesquisa



No tocante a utilização de cronograma na gestão do tempo, de acordo com o gráfico 10, 17,2% dos respondentes afirmaram não fazer o uso de cronograma para gerenciar a duração das atividades dentro dos projetos que desenvolvem nas instituições que atuam.

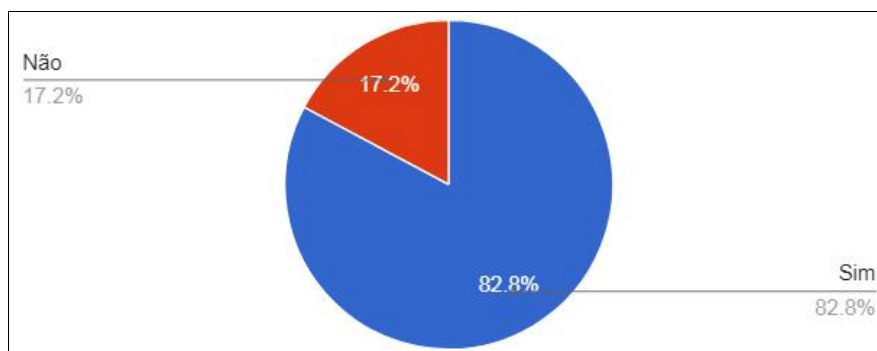


Gráfico 10: Empresas que utilizam cronograma na gestão de projetos

Fonte: Dados da pesquisa

Não utilizar cronograma na gestão das atividades de um projeto pode trazer sérias consequências, inclusive, inviabilizá-lo. O estatístico William Deming que se destacou por suas contribuições à gestão da qualidade defende que “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”. (DEMING, 1990, p.125). Desde modo, conduzir um projeto sem o auxílio de um cronograma significa não ter clareza de quando atingir os objetivos do projeto. Além de arriscado, torna difícil a identificação e correção de atrasos durante a fase de execução do mesmo.

O gráfico 11 apresenta a duração média dos projetos referente aos respondentes do questionário que afirmaram não utilizar cronograma no gerenciamento das atividades. Observa-se que 25% dos projetos duram em média seis meses.

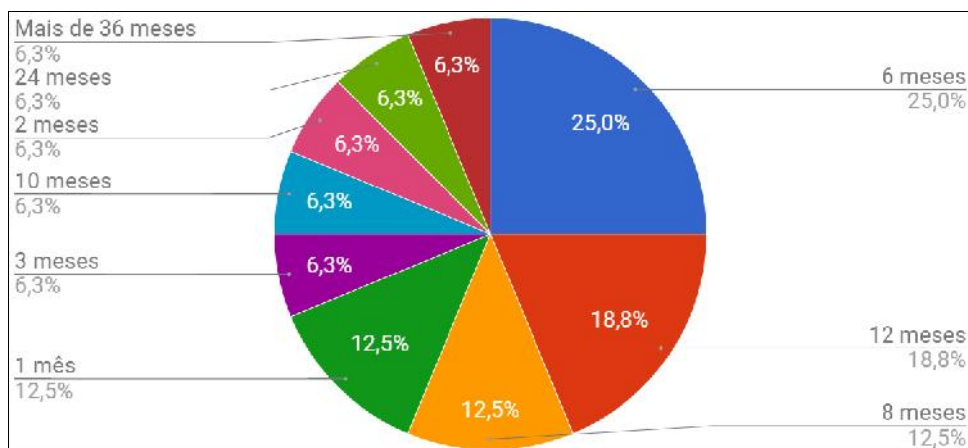


Gráfico 11: Duração média dos projetos que não utilizam cronograma

Fonte: Dados da pesquisa

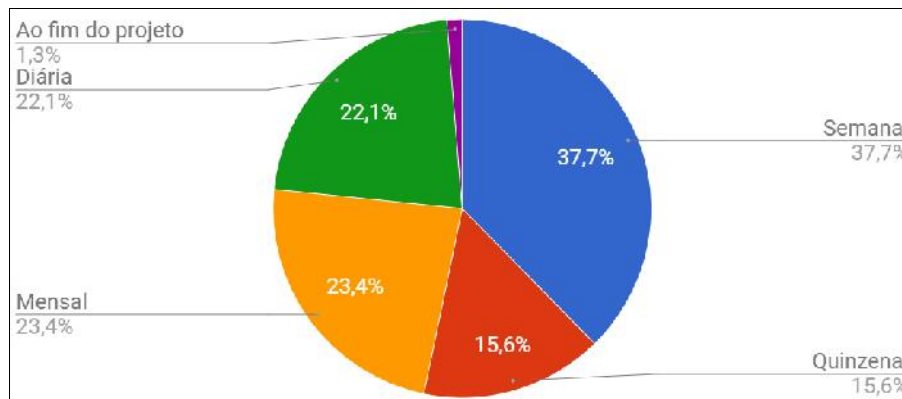
É oportuno ressaltar que quanto maior a restrição de tempo, maior se faz necessário o planejamento e controle de forma a otimizar o tempo na execução das atividades e desta maneira garantir o cumprimento dos prazos.

Dos respondentes que utilizam cronograma, 37,7% realiza a atualização do mesmo semanalmente, conforme gráfico 12. A maior parte aproveita as reuniões de acompanhamento, que ocorre nesta mesma periodicidade, para fazer ajustes no cronograma de





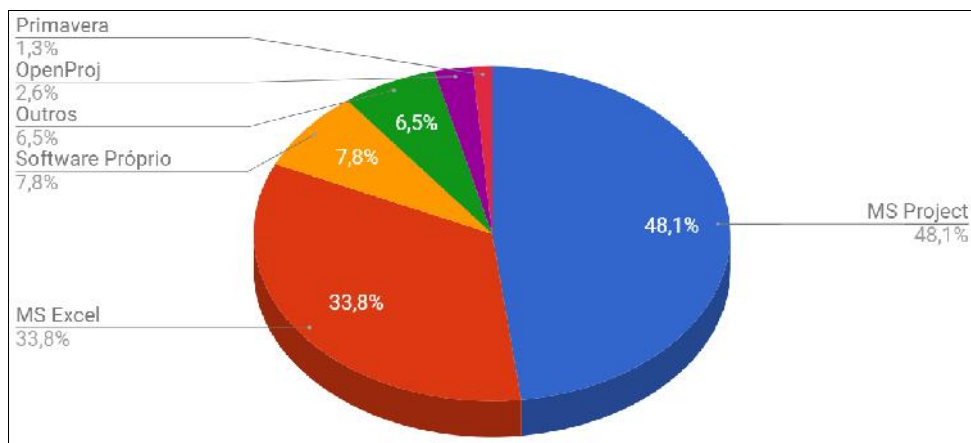
acordo com as decisões tomadas na reunião. As reuniões de acompanhamento são muito oportunas para que estas atualizações ocorram.



**Gráfico 12: Periodicidade de atualização do cronograma**

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre o *software* utilizado na construção do cronograma, conforme o gráfico 13, 48,1% dos respondentes utiliza o Project<sup>®</sup> da Microsoft<sup>®</sup> na construção do cronograma e no gerenciamento das atividades. O Excel<sup>®</sup>, também da Microsoft<sup>®</sup>, é utilizado por 33,8% dos respondentes.

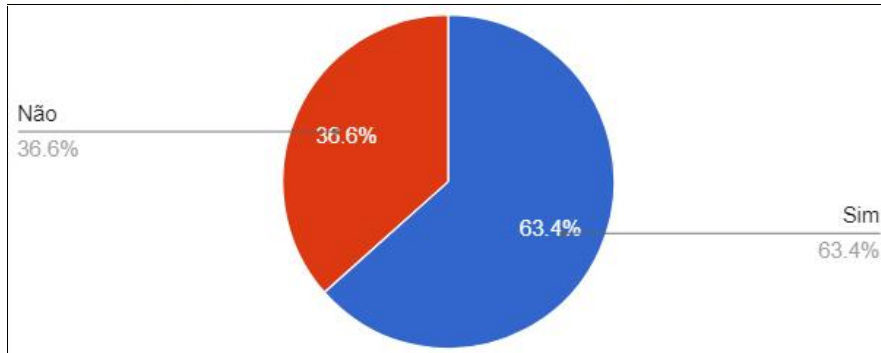


**Gráfico 13: Software utilizado na construção do cronograma**

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe lembrar que o Excel<sup>®</sup> não é uma ferramenta propriamente desenvolvida para o gerenciamento de projetos, pois não possui campos específicos para a inclusão de recursos, materiais, custos, dentre outros campos fundamentais para a construção de um cronograma, além de não possuir, integrado à sua lógica, técnicas para determinar início e término das atividades, como PERT e CPM. A carência destes recursos pode comprometer o andamento do projeto em diversos aspectos, uma vez que o Excel<sup>®</sup> não está programado de forma nativa para lidar com estas variáveis.

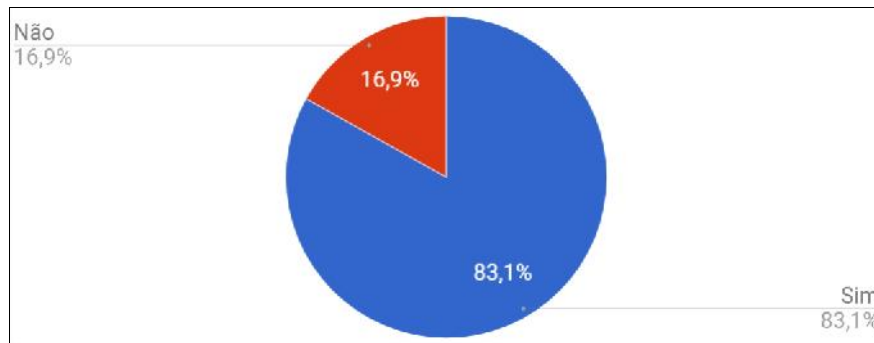
Acerca das reuniões de encerramento do projeto, 36,6% dos respondentes do questionário disseram não realizar reunião de encerramento do projeto conforme gráfico 14.



**Gráfico 14: Empresas que realizam reunião de encerramento do projeto**

Fonte: Dados da pesquisa

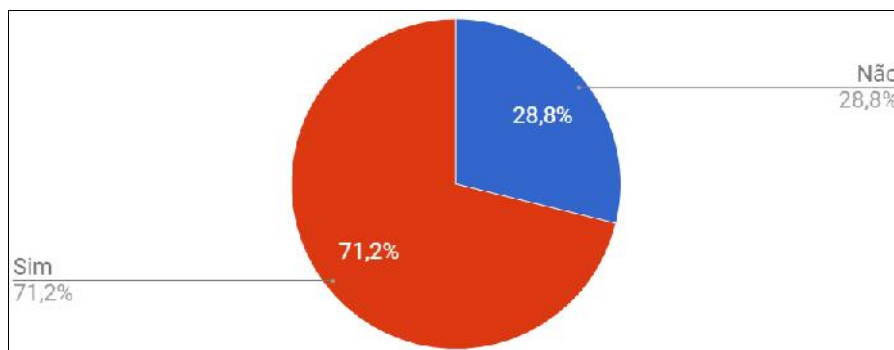
Das empresas que declararam realizar reunião de abertura do projeto, 16,9% não realiza reunião de encerramento do projeto, vide gráfico 15.



**Gráfico 15: Empresas que realizam reunião de abertura e encerramento**

Fonte: Dados da pesquisa

O objetivo da reunião de encerramento é rever o projeto e avaliar o que a organização pôde aprender com ele. O resultado desta reunião é o registro das lições aprendidas, que deve ficar disponível para que em projetos futuros não se cometa os mesmos erros e desta forma reduzir a probabilidade de retrabalho, otimizando o tempo das atividades e evitando atrasos nas entregas.



**Gráfico 16: Empresas que registram as lições aprendidas do projeto**

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme gráfico 16, dos respondentes que afirmaram realizar reunião de encerramento, 28,8% não realiza o registro formal das lições aprendidas, fazendo com que o conhecimento se perca ou fique restrito apenas a equipe que atuou no projeto.



## 5 Conclusões e Considerações finais.

Pôde-se conhecer por meio da pesquisa apresentada a forma com que uma parcela das organizações gerencia o tempo dentro dos seus projetos. Foi possível observar que uma parte da amostra ainda não utiliza das melhores práticas de gerenciamento do tempo apresentada pelo guia PMBOK® 2013, o que pode aumentar as incertezas quanto ao cumprimento dos prazos das atividades dos projetos.

Gerenciar o tempo requer cuidados constantes, desde o planejamento até a entrega final, e exige ainda, disciplina e controle eficiente para permitir a correção em tempo hábil de possíveis problemas. Assim, investir tempo em um planejamento eficiente pode resultar economia em horas de execução, maximizando o valor do tempo empregado e garantindo uma assertividade maior, além de reduzir substancialmente as chances de retrabalho.

Portanto, atraso não é causa, mas sim, a consequência de um ou vários problemas causados pela má gestão do tempo. Uma boa gestão da área de integração do projeto cria uma visão sistêmica entre as partes e garante que múltiplos elementos sejam coordenados.

Grande parte do tempo de um gestor de projetos deve ser dedicada à comunicação. Cabe a ele, seja de maneira formal ou informal, assegurar que as informações cheguem às partes interessadas e se reflita em ações para garantir o atendimento de todas as expectativas. Habilidade em se comunicar é uma característica que um bom gestor deve possuir para garantir uma forte integração entre as partes interessadas no projeto.

De acordo com a pesquisa teórica realizada para este estudo, foi evidenciado que o gerenciamento de tempo não abrange apenas a construção de um bom cronograma. É preciso criar sinergia entre as áreas de conhecimento e investir tempo no planejamento das atividades, buscar o auxílio de opinião especializada, ter um histórico de lições aprendidas e almejar a melhoria contínua através do amadurecimento dos processos, pois estes fatores impactam diretamente nos resultados da gestão do tempo.

Evidenciou-se por meio deste artigo que o desenvolvimento do cronograma é afetado por diversas variáveis, e um *software* adequado que permita englobar todos esses fatores é de extrema relevância, pois facilita não só o desenvolvimento, mas também o controle do cronograma, permitindo passar por todos os processos de gerenciamento do tempo de forma automatizada e integrada.

Verificou-se que quanto maior for a limitação do tempo, maior é a necessidade de planejar cada atividade dentro do processo. Um bom planejamento é uma estratégia de suma importância para garantir o uso adequado do tempo, e desta forma, assegurar cumprimento dos prazos.

Uma limitação a ser considerada no resultado da pesquisa é o universo amostral restrito, o que possibilita considerar os resultados encontrados apenas para as empresas em questão.

As reflexões apresentadas neste artigo aprofundam a compreensão do Gerenciamento do Tempo, porém não esgotam o assunto e abrem novas perspectivas para futuros estudos que considerem o nível de maturidade da gestão de projetos nas organizações, ou até mesmo, por segmento de atuação, visto que a amostra abrangeu empresas de diferentes portes e segmentos, com níveis de estruturas organizacionais distintas, umas mais maduras e outras em formação.



## 6 Referências

- ALMEIDA, Norberto. **Gerenciamento do tempo em projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- BERNARDES, Mauricio M. S.; OLIVEIRA, Geisa G.; PILGER, Adriano G. **Microsoft Project Professional 2016: gestão e desenvolvimento de projetos**. 1. ed. Sao Paulo: Saraiva, 2016.
- BREMER, Carlos et. al. **Gestão de projetos: uma jornada empreendedora da prática à teoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- CAVALCANTI, Francisco Rodrigo P.; SILVEIRA, Jarbas A. N. **Fundamentos de gestão de projetos: gestão de riscos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da administração**. 1 ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores praticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- LIMA, Guilherme Pereira. **Gestão de projetos: como estruturar logicamente as ações futuras**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- LUCK, Heloísa. **Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- OLIVEIRA, José Júnior Lima Alves; VERÍSSIMO, Paulo César Barroso. **Gestão de projetos: elaboração e gerenciamento**. 1. ed. Viçosa: Aprenda fácil, 2016.
- PMKB. **Aplicativos para gerenciar tempo e tarefas: um levantamento das funcionalidades disponíveis**. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/artigo/aplicativos-para-gerenciar-tempo-e-tarefas-um-levantamento-das-funcionalidades-disponiveis/>>. Acesso em: 03 jul 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK®**. 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.
- SANTOS, Carlos Fernando da Rocha. **Gerenciamento de projetos: conceitos e representações**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. 3. ed. Sao Paulo: Saraiva, 2016.



## APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa

### Pesquisa sobre Gestão do Tempo em Projetos

Esta pesquisa tem como finalidade conhecer a forma com que uma determinada amostra de organizações gere o recurso tempo em seus projetos.

**\*Obrigatório**

1. Nome do entrevistado \*

\_\_\_\_\_

2. E-mail do entrevistado \*

\_\_\_\_\_

3. Segmento da empresa \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Consumo e Varejo
- Energia e Saneamento
- Financeiro
- Imobiliário e Construção
- Industrial
- Mineração
- Papel e Celulose
- Pesquisa e Educação
- Petróleo e Gás
- Saúde
- Seguros
- Serviços
- Siderúrgico
- Tecnologia e Internet
- Telecomunicações
- Transporte e Logística
- Outros





**4. Duração média dos projetos (em meses) \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 1 mês
- 2 meses
- 3 meses
- 4 meses
- 5 meses
- 6 meses
- 7 meses
- 8 meses
- 9 meses
- 10 meses
- 11 meses
- 12 meses
- 18 meses
- 24 meses
- 36 meses
- Mais de 36 meses

**5. Tempo médio dedicado a fase de planejamento do projeto (em meses) \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 1 mês
- 2 meses
- 3 meses
- 4 meses
- 5 meses
- 6 meses
- 7 meses
- 8 meses
- 9 meses
- 10 meses
- 11 meses
- 12 meses
- 18 meses
- 24 meses
- 36 meses
- Mais de 36 meses

**6. Realiza reunião de abertura do projeto (Kick Off Meeting)? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**7. Qual a periodicidade das reuniões de acompanhamento? \****Marcar apenas uma oval.*

- Diária
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal
- Ao final do projeto
- Não realiza

**8. Realiza reunião de encerramento (Close Out Meeting)? \****Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**9. Se a resposta for sim na pergunta anterior, é feito o registro das lições aprendidas? \****Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**10. Utiliza Cronograma na gestão dos projetos? \****Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**11. Utiliza qual software para a construção do Cronograma? \****Marcar apenas uma oval.*

- MS Project
- MS Excel
- Primavera
- Open project
- Software Próprio
- Outros
- Não utiliza cronograma

**12. O cronograma é atualizado com qual frequência? \****Marcar apenas uma oval.*

- Diária
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal
- Ao fim do projeto
- Não realiza