



## A Influência da Gestão do Tempo para o Aumento da Lucratividade no Gerenciamento de Empresas Prestadoras de Serviços

VASCONCELOS Leandro V. de<sup>1</sup>, HERVÉ Márcio<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pós-graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ

<sup>2</sup> Engenheiro, Professor NPPG/POLI – UFRJ

### Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: Fev. 2019

Revisão: Mar. 2019

Aprovação: Mai .2019

Palavras-chave:

Gestão de Projetos

Gestão do Tempo

Serviços

### Resumo:

*O conteúdo presente nesse artigo tem como finalidade demonstrar o impacto que a gestão das variáveis que influenciam o consumo do tempo provoca sobre a lucratividade em empresas prestadoras de serviço. Serão demonstrados procedimentos e tipos de softwares que otimizam a gestão dessas variáveis que influenciam o consumo do prazo das tarefas e melhoram significativamente o planejamento do tempo, possibilitando aperfeiçoar o dimensionamento de recursos humanos e materiais em um projeto. Com a introdução desses métodos foi possível a redução da distração da equipe, a redução do retrabalho e, principalmente, a eliminação de práticas improdutivas em reuniões. Após análise dos resultados foi possível constatar um ganho de praticamente o dobro da produtividade com um terço da equipe. Através desse resultado a empresa objeto do estudo de caso recuperou seu fluxo de caixa como resultado dos ganhos de lucratividade em um cenário de crise política e econômica.*

### 1. Introdução

Um dos fatores críticos para o aumento da lucratividade de uma empresa prestadora de serviços é a gestão das variáveis que influenciam o consumo do tempo, visto que o produto a ser entregue aos clientes deste tipo de empresa é fruto do esforço de trabalho de uma equipe ou pessoa. No setor de serviços normalmente os custos com recursos humanos giram em torno de 30 a 50% do faturamento da empresa. Lógico que há uma série de fatores que influenciam esses percentuais de

acordo com o faturamento da empresa, seu porte, seu nível de gestão de processos, sua gestão de pessoas e o nível técnico dos colaboradores.

O fator gestão do tempo é comum a diversas empresas e também tema extremamente debatido no ambiente de gestão de projetos. Um 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 dos problemas mais

frequentes nas empresas, sendo o não cumprimento de prazos o segundo problema mais incidente, citado por 64,5% das empresas” [1]

A má gestão das variáveis que impactam o consumo do tempo no que tange o planejamento e gestão de processos tem alto impacto na produtividade da empresa e no dimensionamento da mão de obra a ser empregada para execução de suas atividades operacionais, o que por sua vez impacta diretamente no custo de recursos humanos.

A tecnologia da informação conquistou importante relevância em empresas de diversos portes no Brasil, porém é comum perceber que embora esteja disponível e acessível é alarmante o número de empresas de pequeno e médio porte que não faz uso de *softwares* de gestão empresarial, gestão do tempo e uma infinidade de tecnologias que podem contribuir decisivamente na produtividade da organização e redução de custos.

Eficiência na gestão da comunicação também é um assunto muito delicado a ser tratado no ambiente de gestão de projetos, pois processos de comunicação mal projetados aumentam o número de variáveis que consomem tempo. Projetos podem fracassar por problemas de interpretação de ordens, validação e registro de informações, ou mesmo uma simples troca oral de mensagens. Todos esses problemas geram variáveis de consumo de tempo que podem não ser previstas no cálculo do prazo das atividades dentro de um projeto.

Mediante a todos esses problemas apresentados, esse artigo tem como finalidade apresentar um conjunto de ferramentas importantes para gestão de variáveis de consumo de tempo no ambiente de gestão de projetos e demonstrar como essa gestão eficiente tornou-se estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços. Serão apresentados, além dos *softwares* e ferramentas, os principais resultados em economia de tempo, redução de custos e aumento da produtividade, realizando

praticamente o dobro das atividades com um terço da equipe.

## 2. Gestão de Projetos

O PMI (*Project Management Institute*) define o Conhecimento em Gerenciamento de projetos (PMBOK) como um termo que descreve o conhecimento no âmbito da profissão de gerenciamento de projetos. O conhecimento em gerenciamento de projetos inclui práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, bem como práticas inovadoras que estão surgindo na profissão. [2]

O gerente de projetos trabalha com a equipe do projeto e outras partes interessadas para determinar e usar as boas práticas geralmente reconhecidas e apropriadas para cada projeto. A determinação da combinação adequada de processos, entradas, ferramentas, técnicas, saídas e fases de ciclo de vida para gerenciar um projeto é chamada de adaptação da aplicação do conhecimento. [2]

Vargas relaciona algumas das medidas que podem ser adotadas para que o sucesso seja alcançado, dentre elas estão a conclusão do projeto dentro do tempo e orçamento previsto, o alcance da qualidade desejada e a realização do projeto com o menor número de alterações possíveis no escopo. [3]

Para um projeto obter sucesso ele não precisa ser perfeito, Vargas menciona que “erros e problemas irão certamente acontecer. Apenas se espera que eles sejam minimizados.”, desta forma o gerente de projetos deve agir com agilidade e gerenciar corretamente todas as áreas do projeto, levando em consideração os interesses definidos inicialmente e as eventuais mudanças que possam acontecer. [4]

Projetos impulsionam mudanças nas organizações. Do ponto de vista de negócios, um projeto destina-se a mover uma organização de um estado a outro, para atingir um objetivo específico. Antes que o projeto comece, a organização é comumente

referenciada como estando no estado atual. O resultado desejado da mudança impulsionada pelo projeto é chamado de estado futuro. [2]

Os projetos permitem a criação de valor de negócio. O PMI define o valor de negócio como o benefício líquido quantificável derivado de um empreendimento de negócio. O benefício pode ser tangível, intangível ou ambos. Em análise de negócios, o valor de negócio é considerado o retorno, sob a forma de elementos como tempo, dinheiro, mercadorias ou bens intangíveis trocados por algo em retorno. [2]

Os fatores ambientais da empresa (FAEs) se referem às condições fora do controle da equipe do projeto que influenciam, restringem ou direcionam o mesmo. Essas condições podem ser internas e/ou externas à organização. Os FAEs são considerados entradas em muitos processos de gerenciamento de projetos, em particular para a maioria dos processos de planejamento. Estes fatores podem aumentar ou restringir as opções de gerenciamento de projetos. Além disso, esses fatores podem ter uma influência positiva ou negativa sobre o resultado. [2]

## 2.1 Gerenciamento do Tempo na Gestão de Projetos

Segundo o PMI “o cronograma do projeto fornece um plano detalhado que representa como e quando o projeto vai entregar os produtos, serviços e resultados definidos no escopo do projeto, e serve como ferramenta de comunicação, gerenciamento de expectativas das partes interessadas e como base para a emissão de relatórios de desempenho.” [2]

A respeito de “cronograma sob demanda” o PMI diz o seguinte: “essa abordagem, normalmente usada em um sistema Kanban, é baseada na teoria das restrições e nos conceitos de sistema puxado de produção enxuta para limitar o trabalho em andamento de uma equipe a fim de equilibrar a demanda com o rendimento de entrega da equipe. A elaboração de cronograma sob demanda não depende de um cronograma desenvolvido

previamente para o desenvolvimento do produto nem de incrementos do produto, mas extrai o trabalho de uma lista de pendências (*backlog*) ou fila de trabalhos intermediários que devem ser executados imediatamente à medida que os recursos se tornem disponíveis. A elaboração de cronograma sob demanda é usada frequentemente para projetos que desenvolvam o produto em incrementos em ambientes de operação ou de manutenção, nos quais as tarefas possam ser realizadas e agrupadas por tamanho e escopo. [2]

Barcaui diz que a duração de uma atividade é uma variável randômica, principalmente no contexto dos projetos e que isso acontece porque desconhecemos quais fatores influenciarão a duração, então não é possível saber exatamente quanto tempo será consumido. [5]

Ele relata que as durações das atividades variam por conta de vários motivos. A seguir estão destacados os mais significativos: variação do nível de conhecimento do profissional; interrupções no expediente; eventos inesperados; erros e mal-entendidos; variações de causa comum. [5]

## 2.2 Sobre a Empresa e Cenário de Estudo

Em janeiro de 2016 a XYZ, empresa de prestação de serviços, na época do estudo com oito anos de atuação situada no estado do Rio de Janeiro, passava por uma grave crise que reduziu o quadro operacional da empresa de onze pessoas para apenas uma, ou seja, apenas um sócio.

O início do contexto do caso engloba a redução de quadro operacional de onze pessoas para sete em 2014 em consequência da perda de um cliente importante, passando pela crise econômica iniciada no Brasil em meados do mesmo ano, somando-se ainda ao direcionamento de fluxo de caixa e reservas financeiras para um investimento frustrado em outra empresa da família de um dos sócios.

A empresa acumulou dívidas provenientes desse investimento frustrado em

outro negócio e também devido a uma grande inadimplência de alguns clientes como resultado da crise financeira. Além disso, passava por dificuldades em gestão de projetos desde 2014, provenientes da multiplicidade de tarefas com a sobrecarga de trabalho na equipe e gradativas mudanças no modelo de negócios.

Para uma empresa de prestação de serviços que acumula grandes dívidas, a gestão do tempo atrelada ao dimensionamento de recursos humanos e materiais no cálculo das propostas de trabalho são fatores críticos para a recuperação do negócio, favorecendo o aumento da lucratividade e da competitividade, mesmo com poucos recursos.

É realmente um problema muito complexo organizar uma força de trabalho para entregar um projeto com uma equipe reduzida, mas com a responsabilidade de entregar um esforço de trabalho proporcional a um time maior se comparada à quantidade de horas necessárias para as entregas do projeto. Como se não bastasse, é importante relatar que o fluxo de caixa na maioria das vezes estava sempre negativo o que reduz a disponibilidade de recursos humanos e materiais. Outro vilão era sempre o tempo apertado para planejamento e tomada de decisões.

O cenário era crítico em um ambiente político e econômico desafiador. Para manter qualquer empresa operando nessas condições por muito tempo e ainda por cima promover sua reengenharia nos processos, visando equilíbrio financeiro e posteriormente aumento de lucratividade, era preciso controlar a ansiedade e evitar decisões precipitadas, pois a margem para errar normalmente é muito curta em uma situação como esta e pode acabar custando a existência do negócio. Porém, é sempre durante as grandes crises que a inovação proveniente do estudo das variáveis do processo mostra seu valor e tem potencial para mudar o rumo da história de uma empresa. Mediante a este fato enfrentado serão expostas as principais ações

que resultaram na resolução deste grave problema.

### 3. Metodologia

A metodologia utilizada para esta análise foi a descritiva, pois buscou-se analisar a variável tempo *versus* a variável lucratividade. Ou seja, qual a relação da influência da gestão do tempo para o impacto na lucratividade de um projeto em uma empresa prestadora de serviços.

Segundo Bruyne, a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma “metrologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos. [6]

A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados. [6]

O tipo da abordagem usada foi a qualitativa, pois através de questionamentos em reuniões semanais com os membros da equipe de trabalho e também utilizando informações provenientes dos sistemas de gestão da empresa, foi possível a elaboração dos principais procedimentos a serem seguidos para manutenção contínua dos resultados obtidos e mudança da cultura da organização.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos

nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. [7]

É importante ressaltar que também foram utilizados os aprendizados registrados nas lições aprendidas, principalmente disseminados nas reuniões de alinhamento com a equipe de trabalho.

#### 4. Análise de Resultados

Os procedimentos implantados e descritos neste estudo de caso tiveram como principal resultado uma melhora significativa na precisão do dimensionamento de recursos humanos e materiais nos cálculos de propostas de trabalho. Esse resultado só foi possível após serem constatadas melhorias significativas na gestão das variáveis que impactam o consumo de tempo da força de trabalho quando comparada a estimativa de horas da proposta de trabalho versus a quantidade de horas realmente utilizadas durante a execução dos projetos. Logo, foi possível aperfeiçoar os cálculos de propostas e aumentar a lucratividade sem aumentar a média de preços praticados. Ou seja, houve aumento na lucratividade unitária por pessoa da equipe. O aprendizado com o estudo de caso permitiu a contribuição de uma parte do conceito de uma metodologia própria criada pela XYZ para o desenvolvimento organizado de médias e pequenas empresas com foco na geração de valor. A economia de tempo, recursos humanos e materiais possibilitou a competitividade da organização, bem como o aumento da lucratividade e também da capacidade para absorver uma maior quantidade de horas de trabalho com uma equipe menor. Com o resultado consolidado, a empresa voltou a crescer em outubro de 2017 e passou a se organizar aplicando alguns dos conceitos do PMI já no segundo semestre de 2018. A seguir serão mencionadas as principais mudanças na gestão do negócio. Para evitar fazer publicidade das marcas dos *softwares* utilizados, serão apenas citados seus benefícios.

#### 4.1 Softwares para Gestão de Projetos

Houve um aumento considerável na taxa de cumprimento de prazos internos e na gestão do tempo de cada pessoa quando foi substituído um *software* tradicional da área de atuação da empresa por um de gestão de projetos que também reúne uma série de recursos colaborativos, fica disponível na web, pode ser acessado via aplicativo, conta com fóruns de discussão, área para registro de ideias, *timesheet* (recurso para registro de tempo das pessoas da equipe em tempo real), relação de tarefas e responsáveis, cronograma detalhado, possibilidade de compartilhamento das informações com os *stakeholders* em tempo real, Kanban, possibilidade de exportar os dados para qualquer outro *software* profissional de gestão de projetos; simplesmente fantástico e acessível. Importante relatar que também houve a redução de retrabalho, praticamente chegando a zero. Foi possível visualizar as tarefas de forma mais palpável e o seu sequenciamento usando o Kanban, ao invés de uma simples lista de tarefas. Algumas atividades que antes eram dimensionadas em dias, passaram a ser dimensionadas em horas, graças ao *timesheet*. O Kanban é um painel onde se utilizam cartões com o nome das atividades para indicar o andamento do fluxo dos trabalhos. O painel é composto por três colunas que são chamadas: “a fazer”; “fazendo” e “feito”. Os cartões com os nomes das tarefas são movimentados entre as colunas de acordo seu progresso.

#### 4.2 Softwares para Controle Automático de Distração do Usuário.

Após implantação de um *software* que registra automaticamente o tempo em que o usuário realizou cada ação em seu terminal de trabalho, foi possível demonstrar quais atividades “prejudiciais” estavam consumindo tempo desnecessário, como por exemplo: acesso a e-mail pessoal, acesso a portais de notícias, uso exagerado de aplicativo para mensagens e uso excessivo de redes sociais. Essas atividades improdutivas que nada tem a ver com o escopo do projeto ou relação de

tarefas delegadas, produzem variações no consumo do tempo por pessoa, e por consequência disso, aumentava o tempo de execução das tarefas. O *software* também registra o tempo o qual classifica as atividades como sendo produtivas. São exemplos de atividades produtivas: uso do *e-mail* corporativo, *softwares* destinados ao trabalho, sites específicos acessados pela organização, dentre outros. Esse *software* foi implantando de maneira a apoiar o usuário e fazendo com que cada um tenha a sua autogestão sobre seu tempo desperdiçado, uma vez que a empresa conta com remuneração variável por produtividade individual. Vale ressaltar que o *software* não viola a privacidade do usuário e não é possível saber quais informações foram registradas, apenas é possível identificar o horário em que um *software* ou site foi acessado e quanto tempo durou esta interação.

Vania Ferrari, graduada em *Marketing* e pós-graduada em Gestão de Pessoas, em entrevista ao site Universia afirma que o profissional brasileiro olha para o celular 75 vezes por dia. Para voltar a se concentrar no que estava fazendo antes, o profissional precisa de pelo menos mais cinco minutos. Uma saída possível seria desabilitar as notificações ou deixar o aparelho na gaveta e estabelecer horários específicos para consultar as mensagens e as redes sociais, nos intervalos entre uma entrega e outra. [8]

### 4.3 Mudanças na Forma de Alocação de Horas por Pessoa

Ao invés de considerar uma base de 160 horas produtivas por pessoa, a empresa passou a adotar apenas 120 horas por pessoa. Foi constatado que o método anterior era equivocado e estava provocando violação contínua do prazo, uma vez que se concluiu que em média 20 horas no mês são ocupadas com interações normais entre as pessoas, mas que não necessariamente estão produzindo algo de importante relacionado ao tempo destinado a uma tarefa, afinal todos são seres humanos e naturalmente conversam no ambiente de trabalho. Sem essas pausas o trabalho torna-se uma “prisão”. As outras 20

horas foram reservadas para tarefas administrativas e burocráticas como responder e-mails, registrar informações nos *softwares* e reuniões rápidas sobre os projetos. Esse método de quantificar as horas produtivas por pessoa resultou em estimativas mais fiéis nas propostas de trabalho e também na alocação de horas por profissional durante mudanças do curso do projeto já na fase de execução, pois nem sempre tudo sai como planejado e o gerente de projetos precisa ter habilidade para manobrar recursos humanos e materiais de acordo com as adversidades e variações de tempo encontradas na execução das atividades.

### 4.4 Mudanças nos Procedimentos de Reunião

As reuniões consumiam sempre muito tempo e era comum as pessoas não começarem com uma pauta bem seletiva focada nas prioridades e saírem com uma ata parcialmente preenchida. Posteriormente os encontros passaram a ter uma pauta mais rigorosa e não muito extensa, a duração média passou para 90 minutos, antes girava em torno de 180 ou 200 minutos em média por reunião. O *software* de gestão de projetos também através da colaboração da *web* e dos fóruns públicos para todos os membros, fez com que certos alinhamentos de informações e status fossem eliminados da reunião. Após a reunião, sempre que possível é disparada uma ata completa com todas as tarefas, prazos, responsável, nível de urgência e complexidade das atividades.

Pesquisas realizadas pela revista Forbes em 2013 mostraram um panorama interessante a respeito desses inimigos da produtividade nas empresas e escritórios norte-americanos. Cerca de 37% do tempo de funcionários de nível executivo, naquela altura, eram gastos em reuniões diversas. Alguns gerentes, conforme levantado, chegavam a participar de mais de 60 reuniões ao mês. E, embora a situação chegasse a esse ponto, pelo menos 47% dos executivos de nível gerencial ou de diretoria entrevistados pela revista

consideravam a maior parte das reuniões uma enorme perda de tempo. [9]

Segundo estimativas da *The Conference Board*, cada brasileiro ocupado gerou o equivalente a US\$ 16,6 por hora trabalhada no ano passado. Já o trabalhador americano fez US\$ 67 no mesmo período. Entre os 68 países pesquisados pela organização norte-americana, o Brasil ocupa a 52ª posição no *ranking* de produtividade. A falta de capacitação e de infraestrutura dentro das empresas responde por parte desse resultado. No entanto, maus hábitos característicos também ajudam a puxar o índice de produtividade lá para baixo [10].

#### 4.5 Mudança na Cultura Corporativa e *Accountability*

Houve uma mudança mais radical na cultura corporativa da organização inspirada nas experiências e relatos de gestores com vasta experiência internacional. A análise desses casos de sucesso de empresas que se tornaram grandes e sucumbiram ao caos, engolidas por empresas menores que cresceram a base de suas atitudes e uma cultura corporativa forte, mostra o real valor da influência da cultura corporativa na gestão dos projetos, questão essa que não pode ser negligenciada. Em relação ao *accountability*, que trata da responsabilidade com ética, também foi trabalhado com as pessoas da equipe a evolução da responsabilidade pessoal de cada um, seus impactos nos projetos e na organização, no caso do não cumprimento dos prazos, gestão de recursos, procrastinação de atividades, acobertamento de colegas improdutivos, desculpas esfarrapadas e “*esquivamento*” de pessoas na hora de assumir a responsabilidade das tarefas ou por seus erros. Alguns membros da equipe sempre se sentiam muito confortáveis caso errassem ou os prazos não fossem cumpridos porque sempre quem iria sofrer as consequências era o gerente de projetos. A partir do momento que essa responsabilidade pessoal foi atribuída a cada membro da equipe, os problemas rapidamente desapareceram. As pessoas que não se identificavam com a nova

cultura normalmente saíam por conta própria do projeto ou eram “convidadas” a se retirar.

#### 4.6 Introdução do uso do Kanban e Matriz GUT

O uso do Kanban e da Matriz GUT influenciaram consideravelmente os prazos e organização das atividades. Com o Kanban foi possível visualizar de forma mais tangível as atividades. Kanban é um termo de origem japonesa e significa literalmente “cartão” ou “sinalização”. Este é um conceito relacionado com a utilização de cartões (*post-it* e outros) para indicar o andamento dos fluxos de produção em empresas de fabricação em série. Durante a gestão dos projetos o Kanban é utilizado de forma digital na empresa XYZ.

Com a Matriz GUT foi possível identificar a relação entre a gravidade, urgência e tendência das atividades por pessoa e assim definir seus níveis de prioridade. Isso mudou o *modus operandi* na toma de decisão dos projetos.

#### 4.7. Uso do PDCA e Lei de Pareto.

A organização já adotava o PDCA desde 2009, mas poucas pessoas faziam uso do método para gerir a qualidade das suas tarefas. Em 2016 o método foi exaustivamente debatido em reuniões até se tornar prática comum pela maioria, visto a simples assimilação ao modo de trabalho. O Ciclo PDCA, significa *Plan, Do, Check, Action* (Planejar, Fazer, Verificar e Agir). Esse método tem a função de garantir que a empresa organize seus processos, não importando a sua natureza. Analisando os relatórios de produtividade produzidos pelo software de gestão de projetos, foi possível utilizar a Lei de Pareto para atacar as principais causas do atraso nos projetos relatados dentro das lições aprendidas no fórum de cada atividade registrado pelos usuários do software de gestão. O princípio de Pareto afirma que, para muitos eventos, aproximadamente 80% dos efeitos vêm de 20% das causas.

## 5. Considerações Finais

Este artigo teve como principal objetivo demonstrar os ganhos obtidos através das mudanças realizadas na gestão das variáveis do tempo que impactavam os projetos na empresa XYZ e seus reflexos sobre o gerenciamento do tempo, produtividade e lucratividade. A análise do caso de sucesso no fechamento do relatório anual de 2018 em comparação aos anos anteriores mostrou um aumento de 163% na lucratividade da empresa, se comparada à produtividade por pessoa. Em alguns projetos de média complexidade, foi possível realizar as tarefas com a metade do prazo se comparada aos anos anteriores, isso utilizando 1/3 do pessoal necessário, graças à implantação de novas tecnologias e mudanças nos procedimentos de trabalho. Uma ressalva importante para reprodução dessa metodologia e também problema recorrente em empresas de médio e pequeno porte no Brasil é que apesar das tecnologias de baixo custo estarem disponíveis, é muito grande o número de empresas que não as adotam e quando adotam não mantém a inovação de forma contínua. A implantação desses procedimentos em empresas com maior número de colaboradores precisa de apoio do departamento de comunicação e de recursos humanos, pois uma campanha de endomarketing nesses casos é sempre bem-vinda. Como exemplo, pode ser citada a implantação da campanha para popularizar o uso das novas tecnologias pelos usuários da empresa e também comunicação das mudanças de procedimentos de trabalho, além de questões relacionadas à cultura corporativa e dicas de produtividade. A implantação desse conjunto de melhorias não pode ser imposta de forma radical, as pessoas da empresa precisam antes de tudo estarem engajadas com o propósito da organização, pois sem propósito eles vão trabalhar sempre de forma alienada e, por consequência disso, produzirão resultados inferiores. Por fim, com a aplicação de todos os procedimentos demonstrados neste artigo, espera-se que o leitor seja capaz de replicar o método na

gestão dos seus projetos e conseqüentemente obtenha uma redução considerável na variação dos tempos de execução das atividades. Logo, o mesmo conseguirá melhorar a produtividade e obterá maior lucratividade dimensionando adequadamente os recursos humanos e materiais nas propostas de trabalhos de seus projetos.

## 6. Referências

- [1] ALMEIDA, N., Gerenciamento do tempo em projetos. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- [2] PMI - Project Management Institute – PMBOK - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2017.
- [3] VARGAS, R. V. (2005). Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 6º ed. Rio de Janeiro: Brasport.
- [4] VARGAS, R. V. (2012). Planejamento em 140 tweets: dicas para ideias, projetos e aplicações de gerenciamento de projetos e de empresas na sua vida. Rio de Janeiro: Brasport.
- [5] BARCAUI, A; BORDA, D.; SILVA, I.; NEVES, R., Gerenciamento do tempo em projetos. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- [6] BRUYNE, Paul de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.
- [7] GOLDENBERG, M. (1999) A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record.
- [8] FERRARI, V. Falta de organização, bate papo, reuniões: Veja os vilões da produtividade, disponível em: <<https://universa.uol.com.br/noticias/redacao/2017/11/19/falta-de-organizacao-bate-papo-reunioes-veja-os-viloes->



daprodutividade.htm> Site UNIVERSIA UOL - Acessado em: 23 de Janeiro de 2019.

[9] REVISTA FORBES - Porque reuniões estão matando a produtividade das empresas? Disponível em: <<https://blog.safetec.com.br/produtividade/por-que-reunioes-estao-matando-produtividade-nas-empresas/>> BLOG SAFETEC - Acessado em: 21 de janeiro de 2019.

[10] THE CONFERENCE BOARD – Falta de organização, bate papo, reuniões: Veja os vilões da produtividade, disponível em: <<https://universa.uol.com.br/noticias/redacao/2017/11/19/falta-de-organizacao-bate-papo-reunioes-veja-os-viloes-daprodutividade.htm>> Site UNIVERSIA UOL Acessado em: 23 de Janeiro de 2019.