



FERNANDO SANDER

GERENCIAMENTO DO TEMPO EM PROJETOS UTILIZANDO O PMBOK E A METODOLOGIA SCRUM

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal
Orientadora

Curitiba – PR
2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Gerenciamento do tempo em projetos utilizando o PMBOK e a metodologia SCRUM**, elaborado por Fernando Sander e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 19 de Fevereiro de 2016

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico
Executivo

Denise Basgal
Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fernando Sander, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP37-Curitiba (6/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/09/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Gerenciamento do tempo em projetos utilizando o PMBOK e a metodologia SCRUM, é autêntico e original.

Curitiba, 19 de Fevereiro de 2016

Fernando Sander

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram durante o curso, em especial a
minha família e amigos.

Agradecimentos

Aos meus colegas de aula pelas experiências compartilhadas ao longo do curso.

Aos meus pais e minha irmã que sempre me apoiaram nos momentos difíceis.

A Bruna Motta Minusculi pela compreensão e auxílio nos momentos necessários.

Aos professores da instituição por todos os conhecimentos compartilhados ao longo do curso.

RESUMO

A cada dia as empresas procuram melhorar seus processos para aumentar a produtividade e eficiência das atividades que realiza. Levando-se em conta esse contexto, o gerenciamento do tempo de um projeto é fundamental para que se atinjam os objetivos do projeto. Este trabalho busca definir uma metodologia para o gerenciamento do tempo nos projetos que vierem a ser desenvolvidos na empresa em questão. Atualmente não existe uma metodologia padrão para o gerenciamento do tempo nos projetos executados pela empresa, isso acaba acarretando uma série de dificuldades tanto de controle do projeto quanto de acompanhamento por parte do cliente e da diretoria da empresa. Pretende-se adotar processos adequados para o dia-a-dia da empresa, facilitando o controle do tempo dos projetos.

Palavras-chave: Processos. Gerenciamento do tempo. Metodologia para gerenciamento do tempo. Projetos.

ABSTRACT

Every day companies search to improve their processes to increase productivity and efficiency of the activities it performs. Taking into account this context, a project time management is critical to the achievement of the project objectives. This work seeks to define a methodology for managing time in projects that may be developed in the company in question. Currently there is no standard methodology for managing time in projects executed by the company, this ends up causing a number of difficulties both project control as monitored by the customer and the company's management. It is intended to adopt adequate procedures for day-to-day business, facilitating the control of the timing of projects.

Key Words: Processes. Time management. Methodology for time management. Projects.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A relação do gerenciamento do tempo com demais áreas do conhecimento	13
Figura 2 – Visão geral do gerenciamento do tempo do projeto	17
Figura 3 – Ciclo de vida Scrum	18

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	12
2.2 GERENCIAMENTO DO TEMPO EM PROJETOS.....	12
2.3 PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DO TEMPO SEGUNDO O PMBOK.....	13
2.3.1 Planejar o gerenciamento do cronograma.....	13
2.3.2 Definir as atividades.....	14
2.3.3 Sequenciar as atividades.....	14
2.3.4 Estimar os recursos das atividades.....	14
2.3.5 Estimar as durações das atividades.....	15
2.3.6 Desenvolver o cronograma.....	15
2.3.7 Controlar o cronograma.....	15
3 METODOLOGIA ÁGIL: SCRUM.....	18
4 METODOLOGIA.....	20
5 METODOLOGIA PROPOSTA.....	22
6 CONCLUSÃO.....	24
7 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	26
REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço das tecnologias empregadas na construção civil, a demanda por novos empreendimentos, os custos e interesses envolvidos na conclusão dos empreendimentos, a execução dos serviços nas obras se tornou cada vez mais rápida. Atualmente, procura-se industrializar ao máximo possível os serviços, de modo a agilizar a execução em canteiro.

Com base nisso, os prazos para a execução estão cada vez mais curtos, cada vez exige-se maior eficiência e produtividade dos funcionários. Trabalha-se muito para evitar qualquer tipo de atraso, pois sabe-se que todo atraso gera um custo, além de insatisfação perante ao cliente. Quanto mais se atrasa um projeto, mais tempo leva-se para alcançar os objetivos almejados. Esse atraso pode gerar os mais variados efeitos colaterais, tais como a perda de uma oportunidade ou de um determinado mercado (BARCAUI et al., 2010).

Nesse ambiente competitivo e dinâmico as empresas que estão mais bem organizadas com relação ao gerenciamento do tempo, conseguem se sobressair as demais, por isso, neste trabalho será abordado o gerenciamento de tempo.

Para embasar teoricamente o trabalho, serão apresentadas definições de gerenciamento de projetos e de gerenciamento de tempo em projetos, e metodologia scrum.

Será apresentado um estudo de caso e abordada outra maneira de se realizar o gerenciamento de tempo na empresa em questão. Para isso será feita uma apresentação de como é feito esse controle hoje, e sugerida uma metodologia para ser adotada nos novos projetos, para que sejam aumentadas as chances de sucesso nos projetos.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

No cenário atual onde as organizações estão passando por mudanças estruturais, a busca por resultados melhores sem aumento dos investimentos (equipe/equipamentos) faz com que o gerenciamento de tempo seja uma das melhores formas de se atingir os resultados esperados dentro dos custos estipulados. Lidar com o compartilhamento de recursos entre projetos também não é

algo fácil, mas que se bem executado pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de um ou mais projetos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Abordar o gerenciamento do tempo em uma organização, buscando melhorar a forma como é feito atualmente, propondo soluções para o que pode ser melhorado, e aproveitando o que é feito atualmente com sucesso. Estabelecer metodologias de gestão que conduzam ao sucesso ou que aumentem a probabilidade de atingir o sucesso.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos podemos citar:

- a) conceituar gerenciamento de projetos;
- b) conceituar gerenciamento de tempo em projetos;
- c) mostrar as implicações do gerenciamento do tempo nos projetos;
- d) listar as dificuldades encontradas no processo de gerenciamento do tempo;
- e) propor uma metodologia para gerenciamento do tempo compatível com a organização e cenário encontrados.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Definir o gerenciamento do tempo em projetos, compreender o modo como é feito atualmente e apresentar melhorias para que as chances de sucesso dos projetos aumentem.

1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA

Com base no cenário atual de competitividade entre as empresas e na busca por resultados cada vez melhores, o tema proposto é relevante, visto que o tempo é um fator crítico no sucesso dos projetos atuais e se bem gerenciado aumenta as chances de sucesso dos projetos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para entender gerenciamento de projetos, é necessário primeiro que haja a compreensão do que é projeto.

Segundo o Guia PMBOK (2008, p.5), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Segundo CRUZ (2013, p.10) projeto é um esforço não repetitivo aplicado para criar um produto, serviço ou atingir um resultado claro e bem definido.

Ou seja, todo projeto é único, e tem um início e um fim determinados. Para realizá-lo devem ser seguidos eventos lógicos e sequenciais dentro de restrições pré-estabelecidas.

Sendo assim, gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender às suas demandas (PMI 2008, p.6).

Também pode ser definido como a aplicação controlada de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas aos eventos do projeto a fim de que seus objetivos sejam atingidos.

O gerenciamento de projetos é realizado através da integração dos processos de: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento.

O conceito de gerenciamento de projetos propriamente dito, como conhecemos hoje, não havia sido utilizado isoladamente antes do lançamento do satélite Sputnik, pela União Soviética, no período da Guerra Fria (VALLE, 2010, p17). Porém, estudos comprovaram que algumas técnicas de gerenciamento já haviam sido empregadas na construção de sistemas de esgoto e irrigação, embarcações e canias no antigo Egito (VALLE, 2010, p20).

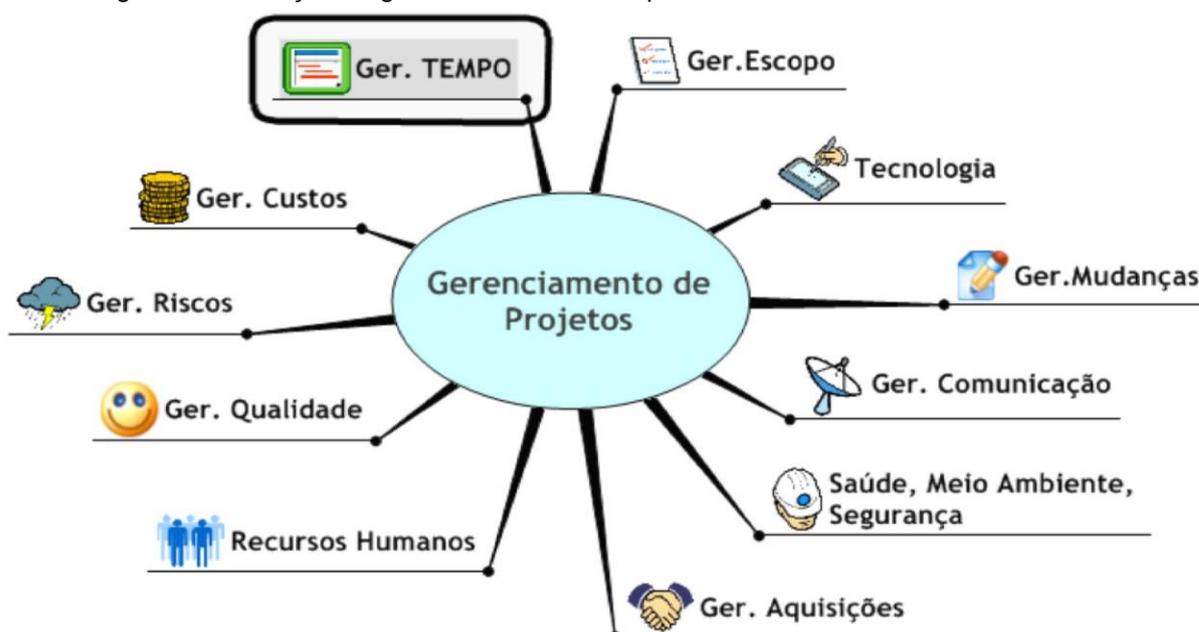
2.2 GERENCIAMENTO DO TEMPO EM PROJETOS

O processo de gerenciamento do tempo inclui os processos necessários para gerenciar o tempo pontual do projeto. Segundo Heldman (2009), esta área tem como objetivo estimar a duração das atividades do projeto, elaborar o cronograma do projeto e monitorar e controlar os desvios no cronograma estabelecido.

O gerenciamento do tempo é um dos processos do plano de gerenciamento do projeto, sendo uma das áreas mais facilmente percebidas.

O gerenciamento do tempo em projetos é apenas uma das áreas de conhecimento, e está ligada intrinsecamente as demais áreas do conhecimento. Através da figura 1, logo abaixo, é possível visualizar a relação do gerenciamento do tempo com as demais áreas.

Figura 1 – A relação do gerenciamento do tempo com demais áreas do conhecimento



Fonte: Barcaui, 2010, p.16

Segundo PMBoK (PMI, 2008), o Gerenciamento do Tempo inclui o conjunto de processos necessários para garantir que o projeto seja concluído no prazo estabelecido e, é composto por um total de seis processos, sendo cinco deles pertencentes a fase de planejamento e um pertencente a fase de controle, sendo apresentados a seguir.

2.3 PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DO TEMPO SEGUNDO O PMBOK

2.3.1 Planejar o gerenciamento do cronograma

O primeiro processo do gerenciamento do tempo consiste em planejar o gerenciamento do cronograma. Esse processo consiste em estabelecer as políticas, procedimentos e documentações necessárias para o gerenciamento do tempo.

2.3.2 Definir as atividades

Consiste em definir quais atividades farão parte do cronograma. Para que seja possível fazer essa definição, é necessário que haja um conhecimento total do escopo do projeto. A lista de atividades deve ser completa, porém não deve contemplar nenhuma atividade que não seja requerida pelo escopo do projeto.

O processo de definição das atividades é de extrema importância, pois é através das atividades listadas que serão delegadas as ações para cada pessoa envolvida no desenvolvimento do projeto, definindo quais os trabalhos necessários para o cumprimento das entregas previstas. Quanto maior o nível de detalhamento das atividades, maior a precisão e melhor o acompanhamento do projeto. Esse nível de detalhamento pode variar de acordo com a necessidade do projeto.

2.3.3 Sequenciar as atividades

Após a definição das atividades, é necessário organizá-las de forma lógica, seguindo o sentido dos trabalhos que devem ser realizados. Através desse sequenciamento, é possível visualizar como será a sequência do projeto.

Essa sequência deve ser identificada e documentada, determinando a forma de condução do projeto. É importante que esse processo seja elaborado por uma pessoa com conhecimento técnico nas atividades que serão executadas.

O objetivo desse processo é a obtenção de um diagrama que contenha todas as atividades relacionadas ao projeto, bem como a relação entre as atividades, de modo a formar um cronograma mais realista possível.

Segundo Cleland, 1999, quanto maior o tempo gasto com planejamento em todas as fases do ciclo de vida do projeto, maiores suas chances de sucesso.

2.3.4 Estimar os recursos das atividades

Consiste em determinar os recursos e as quantidades de cada recurso que serão utilizadas e quando cada recurso estará disponível para realizar as atividades do projeto.

Esses recursos são pessoas, equipamentos, materiais, por exemplo. Além da quantidade de recursos, é importante planejar a disponibilidade de cada um desses recursos para o projeto.

Somente com base nessas informações é que se consegue estimar o tempo de duração de cada atividade (próximo processo).

2.3.5 Estimar as durações das atividades

Consiste, com base nos processos anteriores, em estimar quanto tempo cada atividade levará para ser executada. É um dos processos mais difíceis, pois envolve fatores como recursos, escopo, grau de risco, clima, o rendimento, entre outros, porém deve ser feito com o máximo de zelo possível, para que se tenha um cronograma mais confiável.

Quanto maior a experiência naquele tipo de projeto (projetos passados em áreas parecidas), maior a facilidade para estimar a duração das atividades. Se a empresa já fez algum projeto parecido, ela conhece as dificuldades e peculiaridades daquele tipo de atividade, o que faz com que a mensuração das atividades fique o mais próximo do real possível.

2.3.6 Desenvolver o cronograma

Para elaborar o cronograma leva-se em conta a sequência das atividades, durações, recursos que serão necessários e restrições de tempo apontados nos processos anteriores. Consiste em determinar as datas de início e término do projeto, e de cada atividade do projeto.

Com o cronograma elaborado é possível determinar o caminho crítico do projeto. As atividades do caminho crítico são as que possuem maior risco, pois podem impactar diretamente na data final do projeto.

O cronograma é a base para muitas informações do projeto, porém ele sozinho não é sinônimo de gerenciamento de projetos.

2.3.7 Controlar o cronograma

Quando se fala em controlar o cronograma, fala-se em execução e controle do projeto. O controle consiste no monitoramento contínuo, acompanhando (atualizando) a duração das atividades, seus desvios com relação ao que foi estabelecido, suas causas e seus efeitos sobre o prazo final do projeto.

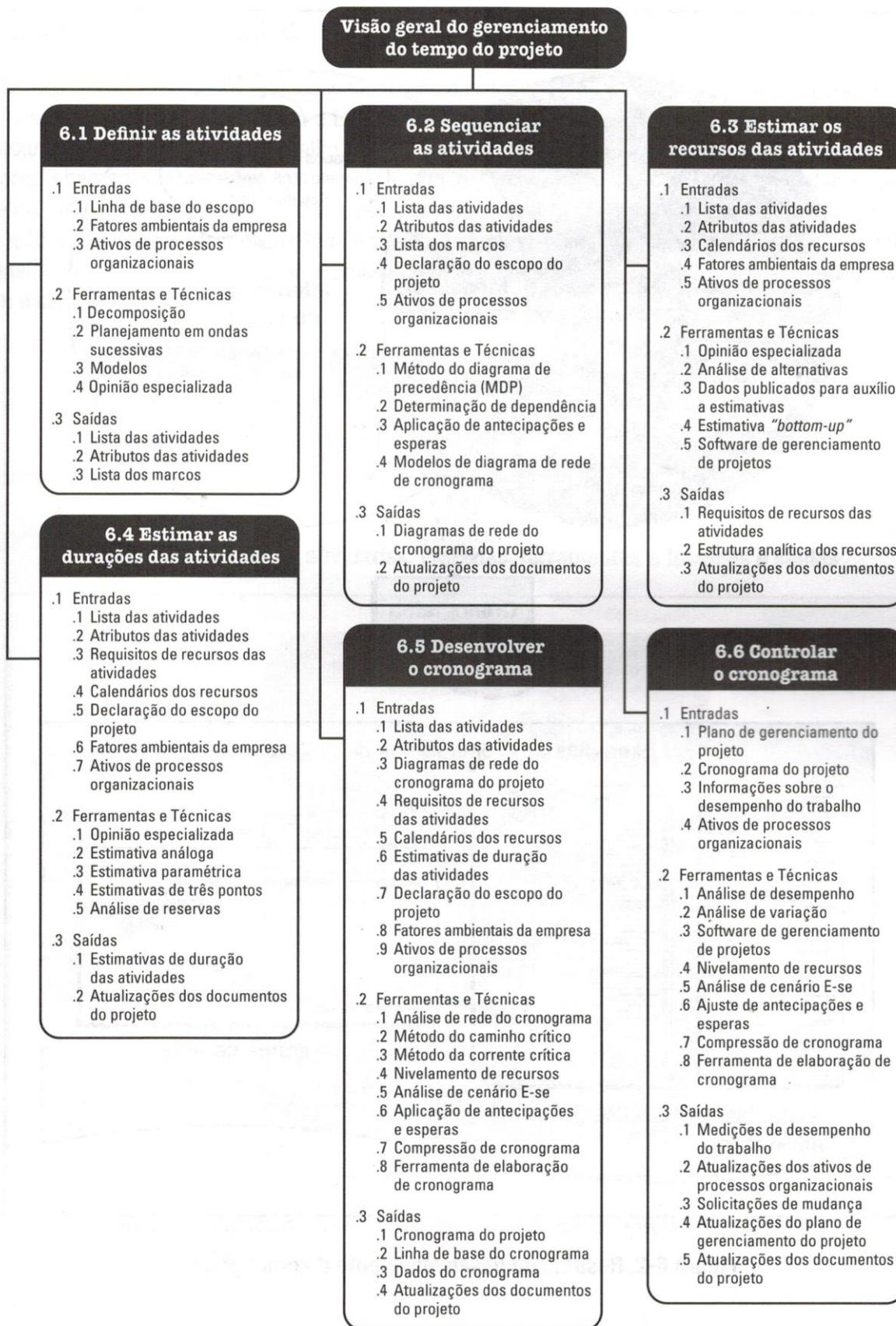
O controle deve ser feito para verificar se o objetivo proposto no cronograma está sendo atingido e, caso não esteja, tomar as ações corretivas necessárias para readequação do cronograma.

Um resumo geral dos processos de gerenciamento do tempo do projeto segundo o PMBOK, pode ser observado na figura 2, apresentada em seguida.

Os processos integrem entre si, além de interagir com as demais áreas do conhecimento. Embora tenham sido apresentados separados, podem se sobrepor e interagir de modo não apresentado aqui neste trabalho.

O processo de planejar o gerenciamento do tempo não está representado na figura 2, retirada do PMBOK, mas também faz parte do gerenciamento do tempo.

Figura 2 – Visão geral do gerenciamento do tempo do projeto



3 METODOLOGIA ÁGIL: SCRUM

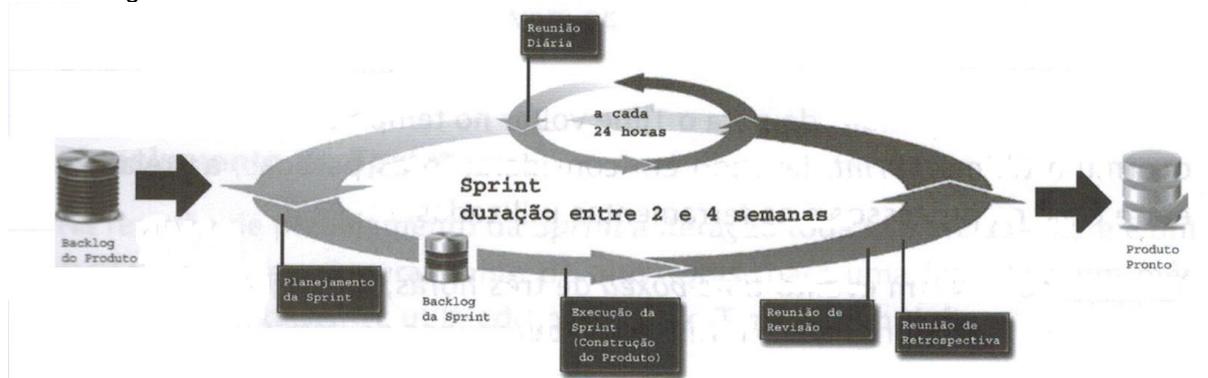
Scrum é uma metodologia para gerenciamento ágeis de projetos que tem como idéia principal controlar os processos, mantendo o foco na entrega de valor de um negócio, no menor tempo possível.

O nome scrum é inspirado em uma jogada de rúgbi, onde jogadores disputam a reposição da bola, atuando em conjunto, em busca de um mesmo objetivo.

No Scrum os projetos são divididos em ciclos repetitivos (iterativos) e curtos, para que possam ser modificados e adaptados para corrigir os desvios. Esses ciclos podem durar de duas a quatro semanas e são chamados sprints (CRUZ, 2013, p.31).

As sprints ditam o ciclo de vida de um projeto Scrum. Os projetos gerenciados com Scrum podem possuir fases, e estas podem ser divididas pelas sprints ou por um conjunto de sprints. Segue abaixo uma figura que representa o ciclo de vida Scrum.

Figura 3 – Ciclo de vida Scrum



Fonte: Cruz, 2013, p. 38

A metodologia Scrum pode ser dividida nas seguintes fases:

- a) planejamento: define-se a Sprint backlog, que é uma atividade ou fase do projeto. Essa é definida com base no Backlog, que é a lista com o detalhamento dos requisitos. Antes do início de cada atividade é realizada uma reunião de planejamento, denominada Sprint planning meeting;
- b) desenvolvimento: é o desenvolvimento desta nova funcionalidade, respeitando o tempo, requisitos e qualidade previstos. Esses itens

definem o fim do ciclo de desenvolvimento que não deve ultrapassar 4 semanas);

- c) monitoramento e controle; neste período, a equipe deverá realizar reuniões diárias, com duração entre 15 e 30 minutos, as chamadas Daily Scrum Meeting. Há também a Sprint Review Meeting, que é uma reunião de revisão realizado ao final de cada Sprint, para apresentação dos resultados da fase do projeto;
- d) encerramento: entregas das atividades com aceite formal do dono do projeto.

A idéia principal do Scrum é controlar processos empíricos, mantendo o foco na entrega de valor de um negócio no menor tempo possível (CRUZ, 2013, p.31)

4 METODOLOGIA

A empresa em questão atua no ramo da construção civil fornecendo soluções em fachadas e esquadrias de alumínio. Com mais de 18 anos de mercado, hoje é referência em fachadas e esquadrias no sul do país, com obras em várias regiões do Brasil.

Com o crescimento da empresa, o foco dos negócios mudou ao longo do tempo, partindo do fornecimento de esquadrias para residências até chegar nas fachadas de grandes edifícios. Isso fez com que ao longo do tempo a empresa realizasse a construção de sede própria, aumento do número de funcionários e obras em locais mais distantes, os custos da empresa aumentaram, assim como a administração da logística de produção, distribuição e instalação de toda a mercadoria para atender aos prazos de todas as obras.

O que se pode observar no dia-a-dia da empresa, é que as obras de grande porte possuem prazo sempre muito apertado e, se não forem bem gerenciadas os prazos acabam extrapolando as datas previstas. Isso ocorre por inúmeros fatores, dentre eles podemos citar: mudança de escopo, prazo de fornecedores, problemas financeiros do cliente, problemas de equipes de instalação, logística, entre outros.

Além disso, há o fator de em muitos casos o gerente do projeto gerenciar mais de um projeto simultaneamente (gerenciamento de múltiplos projetos). Isso faz com que ele acabe tendo que dividir recursos (tempo, pessoas) com mais de um projeto. Quando isso ocorre, o planejamento do tempo deve ser algo muito bem realizado e interligado entre os projetos, caso contrário um projeto afetará o andamento do outro.

Para tentar solucionar esses problemas, no desenvolvimento deste trabalho, será proposta uma metodologia para o gerenciamento do tempo nos projetos desenvolvidos pela empresa, de modo a aumentar a eficiência e confiabilidade dos projetos.

Atualmente a empresa não possui um processo definido para o gerenciamento do tempo de seus projetos. Cada projeto que a empresa vai executar possui um responsável, que não é chamado de gerente do projeto, mas atua e é cobrado como se fosse um gerente de projeto.

A prática adotada atualmente permite que cada responsável controle da maneira que achar melhor o gerenciamento do tempo de cada um de seus projetos,

desde que apresente os relatórios solicitados para acompanhamento da diretoria da empresa. Sabe-se o tempo de duração de cada projeto, a data final, e a forma de realizar o controle e o acompanhamento fica a critério de cada um.

Isso acaba gerando certo desconforto, pois cada um possui um processo diferente, a empresa não possui um padrão próprio e, a maneira de cobrança e controle acaba sendo diferenciada para cada projeto, processo esse que acaba dificultando o controle e análise das datas dos mais variados projetos em andamento.

Espera-se que ao definir uma metodologia e sugerir para a gerência da empresa, o processo seja implantado de modo a melhorar o gerenciamento dos projetos, melhorando o relacionamento da empresa com os clientes, evitando desgastes e insatisfações, além de ter um controle mais refinado do cronograma do projeto, evitando atrasos, custos adicionais e retrabalhos.

5 METODOLOGIA PROPOSTA

Com base nos conceitos apresentados, sugere-se como metodologia para o gerenciamento do tempo na empresa uma mescla de conceito do PMBOK e da metodologia Scrum, esta apoiando a ausência de informações de como devem ser aplicados os conceitos do PMBOK. Para isso sugere-se:

- a) os projetos devem ter suas atividades detalhadas até o nível das realizações. Para isto serão utilizados os processos de gerenciamento do tempo propostos pelo PMBOK, que foram citados anteriormente;
- b) com esse detalhamento, serão selecionadas as atividades que farão parte do ciclo que será planejado (considera-se ciclo, como a menor unidade de tempo para controle do projeto). Os ciclos podem variar de acordo com a complexidade de cada projeto. Não podem ser muito curtos para que não haja sobrecarga dos gerentes de projetos para efetuar seu controle, nem muito longos para que facilitem intervenções em casos de desvios;
- c) as atividades selecionadas devem ser alocadas aos recursos.

O planejamento deve ser feito de modo a ter tantos ciclos quando possível, tendo pelo menos alguns ciclos à frente a mais planejados, com a alocação de recursos. Não é necessário um planejamento muito detalhado de ciclos muito distantes, pois essa metodologia permite revisões frequentes e contínuas.

Depois de iniciado cada ciclo, não pode mais ser alterada sua lista de realizações (somente em situações especiais), e antes do fim de cada ciclo, devem ser feitas reuniões com a equipe para avaliar o andamento deste ciclo e definir o próximo.

Juntando as práticas do PMBOK com a metodologia Scrum, conseguimos fazer com que os pontos fracos de uma metodologia sejam supridos pelos pontos fortes de outra.

Enquanto no PMBOK é um guia que direciona grande parte do esforço para realizar o planejamento antes de se iniciar o projeto, no Scrum o foco é em fazer e corrigir no decorrer do projeto. Não podemos dizer que uma é melhor que a outra, o que faremos é unir as duas.

Precisamos reconhecer que não temos todas as informações necessárias para realizar o planejamento de todas as atividades que serão realizadas ao longo do ciclo de vida do projeto antes do seu início, isso faz com que a união das duas metodologias se torne interessante.

O PMBOK é um guia extenso e completo na sua abrangência, porém não é uma metodologia, ele propõe o que deve ser feito, mas não diz como fazer. Já o Scrum é uma metodologia, e é um modelo mais simplificado e mais compacto, por isso se torna mais fácil acompanhar a aplicação das boas práticas recomendadas no PMBOK a partir da aplicação de seu ciclo.

Executando o Scrum é possível verificar exatamente onde os processos do PMBOK se encaixam, o que permite um melhor controle da sua aplicação.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como intuito demonstrar uma metodologia para o gerenciamento do tempo nos projetos realizados pela empresa em questão. O que se espera é que haja um gerenciamento mais efetivo do tempo nos projetos que vierem a ser executados, além de facilitar o controle e acompanhamento por parte do cliente e da gerência da empresa.

Sabe-se que o gerenciamento do tempo não é um processo fácil, pois além de toda a complexidade que existe do controle dos fatores internos da empresa, existem também fatores externos, alheios à vontade da empresa.

O gerenciamento de projetos por si só já é algo complexo e, no caso da empresa analisada o que se observa é o gerenciamento de múltiplos projetos (onde há o compartilhamento de recursos). Isso torna o gerenciamento algo muito mais desafiador, onde as decisões tomadas tem grande impacto em mais de um projeto, isso faz com que a necessidade de ter processos bem definidos seja essencial para nortear os passos do gerenciamento, aumentando as chances de se alcançar os objetivos dos projetos.

O planejamento é algo vital para o bom desempenho de um projeto, espera-se com a definição de uma metodologia, que esse planejamento (nesse caso mais específico o gerenciamento do tempo) seja mais detalhado, de forma a chegar cada vez mais perto do nível de desempenho ideal de cada projeto.

O ideal é juntar boas práticas do PMBOK ao Scrum, para conseguir tirar proveito dos benefícios que cada um apresenta. Com isso, o gerente de cada projeto será capaz de definir com maior exatidão as atividades e delegar tarefas, sem perder a autonomia perante o projeto, mantendo uma comunicação efetiva com todos os envolvidos.

A sugestão de uma metodologia padrão para a gestão do tempo surge como um aliado para trazer benefícios tanto a curto como a longo prazo para a organização.

Como alguns benefícios de curto prazo podemos citar a diminuição de custos não previstos, planejamentos mais realistas com grandes probabilidades de atingir o cronograma previsto, e melhor comunicação quanto ao que se espera e como devem ser feitos os processos.

A longo prazo pode-se citar uma redução global dos riscos dos projetos (no que diz respeito ao tempo), um melhor gerenciamento do tempo, o que aumenta a confiança e satisfação dos clientes, permite melhor controle e comparações de desempenho de projetos.

7 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Vale lembrar que a existência de uma metodologia não basta se não for aplicada. Neste trabalho não foi abordada a aplicação desta nova metodologia. Como sugestão para trabalhos posteriores, sugere-se o acompanhamento da aplicação da metodologia abordada neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Norberto de Oliveira. **Gerenciamento do tempo em projetos**. Disponível em <<http://smart.isaebrasil.com.br/smartisae/>> Acesso em: 22 fevereiro 2015.
- ANGELO, Aldacir da Silva. **Entendendo o Prince2**. Disponível em <<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264>> Acesso em 07 junho 2015.
- Arruda Filho, Norman de Paula; Santos, Antônio Raimundo dos. **A construção progressiva de competências metodológicas: iniciação à pesquisa científica aplicada**. Curitiba: ISAE/FGV, 2006.
- BARCAUI, B. André, et. Al. **Gerenciamento do tempo em projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro. Editora FGV; 2010.168p.
- CLELAND, David. **Project management – strategic design and implementation**. 3.ed. New York: McGraw-Hill, 1999.
- CONTO, Augusto Marasca de. **INFLUÊNCIA DO GERENCIAMENTO DO TEMPO EM MÚLTIPLOS PROJETOS – METODOLOGIAS ÁGEIS E O PMBOK**. Curitiba. 55p. (Monografia de especialização – Curso de pós-graduação latu sensu MBA em Gerenciamento de Projetos) – Fundação Getúlio Vargas.2013.
- CRUZ, Fábio. **Scrum e Guia PMBOK unidos no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro. Brasport, 2013.382p.
- FILHO, Rubens Ifraim, **Estratégia de empresas**. Disponível em <<http://smart.isaebrasil.com.br/smartisae/defaultGenerico.asp?URLAtual=%2Fsmartisae%2Fdefaultmenu%2Easp&string=/>> Acesso em: 18 junho 2014.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre. Bookman, 2002, 519p.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 5 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2014. 396p.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 235 p.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK**. 4, ed. .Newton Square, PA: Project Management Institute Inc., 2008.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. Editora Campos, 1986.
- VALLE, André Bittencourt do, et. Al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2010. 172p.