

**UNIVERSIDADE CESUMAR - UNICESUMAR**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS TECNOLÓGICAS E AGRÁRIAS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GERENCIAMENTO DO TEMPO EM UM PROJETO DE RECEBIMENTO E  
ENTREGA DE LIVROS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR  
PRIVADA: ESTUDO DE CASO UTILIZANDO O SOFTWARE MICROSOFT  
PROJECT®**

**RAÍSA CARVALHO GOMES CORRÊA**

MANDAGUARI – PR

2020

RAÍSA CARVALHO GOMES CORRÊA

**GERENCIAMENTO DO TEMPO EM UM PROJETO DE RECEBIMENTO E  
ENTREGA DE LIVROS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR  
PRIVADA: ESTUDO DE CASO UTILIZANDO O SOFTWARE MICROSOFT  
PROJECT®**

Artigo apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Cesumar – UNICESUMAR como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Engenharia de Produção, sob a orientação do Prof. Me. Paulo Otávio Fiorotto

MANDAGUARI – PR

2020

**CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO / REGULAMENTO DE TCC  
ANEXO II - ATA DE AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

No período referente ao módulo 53 de ano de 2020, foi avaliada a versão final do Trabalho de Conclusão de Curso na forma de artigo científico, bem como o vídeo contendo apresentação do acadêmico do Curso de Engenharia de Produção Raísa Carvalho Gomes Corrêa. Avaliação foi realizada por uma Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Orientador Acadêmico (Presidente): Paulo Otávio Fioroto, que atribuiu nota igual a 10,0;

Membro 1: Larissa Vilxenski Calsavara, que atribuiu nota igual a 9,5;

Membro 2: Samuel Sales Pedroza, que atribuiu nota igual a 10,0;

Título do Artigo: GERENCIAMENTO DO TEMPO EM UM PROJETO DE RECEBIMENTO E ENTREGA DE LIVROS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA: ESTUDO DE CASO UTILIZANDO O SOFTWARE MICROSOFT PROJECT®

Após a análise do Artigo e do vídeo contendo a apresentação, a Banca Examinadora atribuiu a seguinte nota final: 9,8

Em função das notas recebidas o acadêmico foi considerado:

- (X) Aprovado - Corrigir o artigo e entregar ao orientador em 10 (dez) dias.  
( ) Reprovado - Repetir o trabalho.

Nada mais havendo a constar, a avaliação do Trabalho de Conclusão de Curso está encerrada e esta ATA assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Presidente:  \_\_\_\_\_

Membro 1:  \_\_\_\_\_

Membro 2:  \_\_\_\_\_

Maringá - PR, 23 de outubro de 2020

**GERENCIAMENTO DO TEMPO EM UM PROJETO DE RECEBIMENTO E  
ENTREGA DE LIVROS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR  
PRIVADA: ESTUDO DE CASO UTILIZANDO O SOFTWARE MICROSOFT  
PROJECT®**

Raísa Carvalho Gomes Corrêa

**RESUMO**

A gestão de projetos proporciona um aumento da competitividade da empresa, com foco na melhoria e automatização de processos, visando satisfazer os stakeholders. Em especial, a gestão de tempo em projetos é essencial para garantir os prazos, custos e qualidades das entregas no escopo do projeto. O software MS PROJECT® é uma ferramenta mundialmente conhecida e utilizada que permite a criação de cronograma, gestão de recursos e entregas. Dentro deste contexto, este trabalho tem como objetivo realizar a gestão de tempo de um projeto de recebimento e entrega de livros próprios de uma IES privada utilizando a ferramenta MS PROJECT® e aplicando uma das metodologias apresentadas pelo PMBOK. No decorrer desse estudo, foi realizado o mapeamento dos fluxos, funcionalidades e áreas de negócio participantes do projeto, bem como foi elaborado o cronograma visando as cinco fases do projeto sendo elas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, para a realização da gestão do tempo. Conclui-se que este estudo alcançou seus objetivos e, ao realizar a gestão do tempo do projeto, permitiu-se cumprir com todo o escopo definido e atender aos indicadores de tempo, custo e qualidade do projeto, gerando inovação e competitividade de mercado para a IES estudada.

**Palavras-chave:** PMBOK. Cronograma. MICROSOFT® PROJECT®.

**TIME MANAGEMENT IN A BOOK RECEIPT AND DELIVERY PROJECT IN A  
PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION: A CASE STUDY USING  
MICROSOFT PROJECT® SOFTWARE**

**ABSTRACT**

Project management provides an increase in the company's competitiveness, with a focus on improving and automating processes, aiming to satisfy stakeholders. In particular, time management in projects is essential to ensure the deadlines, costs and quality of deliveries within the scope of the project. MS PROJECT® software is a worldwide known and used tool that allows the creation of schedule, resource management and deliveries. Within this context, this work aims to perform the time management of a project for receiving and delivering books from a private using the MS PROJECT® tool and applying one of the methodologies presented by the PMBOK. During this study, the flows, functionalities and business areas participating in the

project were mapped, as well as the schedule was prepared aiming at the five phases of the project, namely: initiation, planning, execution, monitoring and control and closing, for the realization of time management. It is concluded that this study achieved its objectives and, by carrying out the time management of the project, it was possible to comply with the entire defined scope and meet the indicators of time, cost and quality of the project, generating innovation and market competitiveness for the company.

**Keywords:** PMBOK. Timeline. MICROSOFT® PROJECT®.

# 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Eberle, Milan e Lazzari (2010), verifica-se que as instituições de ensino superior (IES) estão cada vez mais preocupadas em avançar no propósito de se tornarem competitivas na percepção de seus clientes, por meio da valorização dos seus serviços, principalmente no que diz respeito à qualidade de seus cursos e de sua infraestrutura. Nesse sentido, a qualidade na prestação de serviços nas IES tem sido tratada em vários estudos como sendo um fator de consolidação e de crescimento no mercado, pois, para que as instituições sejam competitivas, elas devem fazer um trabalho de excelência na formulação de estratégias e em suas práticas, se quiserem ser bem-sucedidas em mercados de concorrência acirrada.

Silva Júnior e Santos (2015) pontuam que, neste contexto, a aplicação do gerenciamento de projetos torna-se indispensável, na medida em que contribui para a otimização dos processos, além de que a gestão de projetos para as organizações é uma ferramenta que oportuniza níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes, buscando gerir seus recursos financeiros, materiais e humanos, bem como controlando suas entregas e prazos (DE LIMA et al., 2017).

Dessa forma, esse trabalho consiste na proposta do uso no software de construção de cronogramas MICROSOFT® PROJECT® como ferramenta de gerenciamento de tempo de um projeto de entrega e recebimento de livros próprios da IES visando garantir a entrega do escopo do projeto no prazo, qualidade e custo estimados.

Além disso, a presente pesquisa tem como objetivos específicos a realização o levantamento do escopo, processos, recursos humanos, prazos e atividades do projeto, bem como a elaboração da documentação de descrição dos processos realizados na IES para atendimento das atividades de entrega e recebimento de livros próprios, junto à construção e discussão do cronograma do projeto utilizando a ferramenta de gestão MICROSOFT® PROJECT®.

A elaboração e aplicação do software de construção de cronogramas MICROSOFT® PROJECT® como ferramenta de gerenciamento de tempo e escopo do projeto de entrega e recebimento de livros próprios da IES estudada tem como justificativa principal garantir a entrega das atividades do cronograma estabelecido no prazo estimado.

Como o MICROSOFT® PROJECT® é um software de gestão de cronograma e recursos financeiros e humanos utilizado mundialmente em ampla escala na gestão de projetos e portfólio, devido ao seu baixo custo de licença e facilidade de uso, espera-se que

com essa ferramenta o colaborador ganhe agilidade, produtividade e segurança na extração de dados e apuração dos resultados na gestão de projetos.

Além disso, é de grande interesse das IES que seus projetos internos atendam o prazo, qualidade e custos estimados a fim de promover ações que beneficiem seus alunos e consequentemente aumentem o prestígio da marca da empresa no mercado.

Este artigo está subdividido em dois tópicos, em que no primeiro será referenciada a importância da instituição de ensino superior (IES) e do gerenciamento de projetos no Brasil. Já no segundo tópico será apresentada a proposta da utilização da metodologia de gerenciamento de projetos descrita no Guia PMBOK e a utilização da ferramenta de gestão MS PROJECT® no desenvolvimento do cronograma do projeto estudado. Posteriormente, os resultados serão apresentados e discutidos, encerrando com as considerações finais.

Quanto à metodologia, utilizou-se a pesquisa exploratória, descritiva, optando-se pela estratégia de pesquisa do tipo bibliográfica e documental. Após a realização do estudo e comparações dos modelos de avaliação, foi elaborado o modelo, corroborando os objetivos, de forma a contribuir para a melhoria do desempenho das organizações educacionais e aprofundar estudos em novos modelos.

## **2 GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**

Segundo Galvão, Corrêa e Alves (2011), as IES, tanto públicas como privadas, possuem o objetivo de preparar e formar de profissionais que suprirão as demandas do mercado. O desenvolvimento tecnológico e científico de um país ou região está atrelado à capacidade com que as organizações do setor desenvolvem seu processo de formação dos futuros profissionais. Atribui-se, neste caso, a responsabilidade das instituições a buscar constantemente a melhoria da qualidade de ensino, bem como intensificar o aprimoramento de seus processos e projetos a fim de enfrentar os desafios da elevada concorrência no setor.

Em um mercado de alta competitividade, em que várias empresas nascem e inovam a todo instante, é necessário cada vez mais buscar vantagens estratégicas. É preciso reduzir os riscos e maximizar as oportunidades em cada trabalho. Neste contexto, o gerenciamento de projetos é fundamental para realizar isso de maneira objetiva e planejada (DE MELO e FARIAS, 2016).

## 2.1 A IMPORTÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

De acordo com o INEP (2019), no ano de 2018 foram contabilizadas 2.238 IES particulares no Brasil, o que representa 89% do total, bem como foram realizadas 6.373.274 de matrículas IES particulares, o que representa 75% das matrículas realizadas naquele ano.

Ainda no ano de 2018, o Brasil e o Paraná obtiveram respectivamente 1.004.986 e 84.826 de concluintes de cursos de graduação presencial e EaD na educação privada, representando, respectivamente, uma parcela de 80% e 78% do total de concluintes (INEP, 2019). Isso indica que as instituições particulares desempenham papel fundamental na sociedade, contribuindo para a educação do povo brasileiro e para a democratização do ensino (ANUP, 2019).

## 2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O GUIA PMBOK®

De acordo com o GUIA PMBOK®, escrito pelo PMI (2013), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, sendo que a natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. Seu término é considerado como alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.

Para gerenciar um projeto com efetividade é necessário a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processos são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento (PMI, 2013).

De Lima et al. (2017) apresentam que, além desses processos de gerenciamento e grupos de processos, o Guia PMBOK® (PMI, 2013) estabelece dez áreas de conhecimento, que são definidas por seus requisitos de conhecimentos e descritas em termos dos processos que as compõem, suas entradas, saídas, ferramentas e técnicas, sendo aplicadas nas 5 fases no projeto. Essas áreas são as seguintes: gerenciamento da integração do projeto, do escopo, do tempo, do custo, qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos do projeto, das aquisições e gerenciamento das partes interessadas.



Segundo Moreira, Da Silva e Palma (2010), a gestão do tempo é um item do projeto essencial para caracterização das cinco fases bem como agregação das atividades, visto que o tempo está diretamente ligado aos fatores de escopo, custo e qualidade. Logo, com qualquer mudança em um deles, os outros podem ser afetados - por exemplo, qualquer atraso em seu tempo de um projeto poderá influenciar na mudança de escopo, alteração do custo programado e recursos distribuídos, entre outras alterações.

Os processos de gestão de tempo são a definição, o sequenciamento e a estimativa de recursos e de duração das atividades, além do desenvolvimento e controle do cronograma (PMI, 2013).

O gerenciamento do tempo está intimamente ligado ao desenvolvimento do cronograma do projeto, de modo que, este pode ser desenvolvido por meio de softwares e utilizar as saídas dos processos de definição das atividades, o sequenciamento e estimativa dos recursos e durações das mesmas, em combinação com a ferramenta de elaboração de cronograma que o produz (SILVA JÚNIOR e SANTOS, 2015).

É perceptível a atenção e o esforço que se deve destinar ao gerenciamento do tempo e do cronograma, como demonstra a pesquisa realizada com 460 empresas de diversos ramos e espelhadas pelo país, que identificou que entre os problemas mais frequentes nas organizações, o do não cumprimento dos prazos, está em primeiro lugar, com 60,2%, o que em sua maioria das vezes implica em insatisfação dos clientes internos e externos das organizações (PMI, 2010).

De Lima et al. (2017) ainda discorrem que a utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos é importante para elevar as chances de sucesso dos projetos. Porém, é necessário conhecer a realidade de cada situação, para escolher entre os modelos existentes o que melhor se adapta ao caso concreto, recorrendo-se a adaptações ou até mesmo desenvolvendo-se métodos próprios, se necessário.

### 2.3 O USO DO SOFTWARE MICROSOFT PROJECT® PARA A PRODUÇÃO DE UM CRONOGRAMA

O software PROJECT® da empresa Microsoft®, é um dos mais populares entre os programas de apoio atualmente existentes à gerência de projetos, sendo que em 2010, das 460 organizações estudadas pelo PMI, cerca de 77% delas utilizavam o MS PROJECT® como ferramenta de gestão (PMI, 2010).

O software MS PROJECT® é uma ferramenta automatizada, flexível e de apoio à gerência de projetos, que permite a programação e acompanhamento de todas as tarefas, além de trocar informação dos projetos com a equipe, permitindo ao gerente de projetos planejar, controlar, coordenar e comandar de forma rápida e eficiente todos os passos do projeto. Além disso, o software também possibilita apresentações bem elaboradas e precisas do projeto, na forma de gráficos, como Gantt e PERT, relatórios e planilhas (BROCHADO, PITHON e MONETTO, 2004).

De Melo e Farias (2016) frisam que a ferramenta MS PROJECT® possibilita ao gerente de projetos informar a duração de cada atividade descrita e criar vínculos entre as tarefas ordenando-as em uma sequência lógica através de setas conectadas que representam dependências. Podem-se utilizar quatro tipos de relações de precedências: Início-a-Início, quando as atividades acontecem simultaneamente; Término-a-Início, quando uma atividade só inicia após a conclusão de sua predecessora; Início-a-Término, quando a atividade precisa começar para que sua predecessora seja concluída e Término-a-Término, quando duas atividades se encerram ao mesmo tempo.

Outro item essencial para a elaboração de um cronograma é a alocação dos recursos necessários à execução de cada uma das tarefas, ou seja, deve-se inserir o nome do recurso humano ou material em cada atividade, distribuindo dessa forma as responsabilidades e papéis da equipe do projeto pelas atividades descritas no cronograma (PMI, 2013).

Além disso, os autores Brochado, Pithon e Monetto (2004) pontuam que os fatores gerenciáveis em um projeto utilizando o MS PROJECT® são o escopo do projeto, recursos e tempo. Estes fatores são independentes e sujeitos a alterações no decorrer do processo, sem que isso signifique a suspensão do planejamento com a execução. Ademais, qualquer que seja a mudança que ocorra em uma das variáveis, o gerente de projetos deve ter um padrão que permita uma rápida tomada de decisão que corrija a mudança de curso, garantido a continuidade do processo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O trabalho consiste em uma pesquisa do tipo estudo de caso, que tem como base o levantamento bibliográfico e análise de dados obtidos em campo, gerando subsídios a fim de explorar, descrever e avaliar o problema estudado.

Os dados em relação ao projeto foram obtidos pelo gerente de projetos através de uma reunião com o Project Owner (P.O.) do projeto no intuito de elencar as premissas e riscos do

projeto. Bem como, foi realizado uma reunião com o Sponsor do projeto a fim de levantar os dados de prazo das entregas macro do projeto e definição da participação das demais áreas e colaboradores responsáveis pelas atividades do projeto. Além disso, foram realizadas outras 3 reuniões com os demais participantes do projeto, um total de 12 pessoas, para alinhamento do esforço das atividades do projeto como, fluxo dos processos, custo do processo, plano de implantação, necessidade de treinamentos etc.

Em seguida, os dados foram imputados e tratados utilizando o software MS PROJECT® a fim de elaborar o cronograma do projeto. As análises de gestão do tempo das atividades ocorreram diariamente, durante todo o desenvolvimento do projeto, via e-mail e telefone, sendo que o envio do relatório de andamento do projeto era enviado quinzenalmente pelo gerente de projetos para todos os participantes.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Os procedimentos para coleta dos dados e informações pertinentes ao trabalho se deram por meio de consulta a literatura pertinente, tal como livros, artigos e registros eletrônicos. Os documentos gerados, a fim de atingir os objetivos desse trabalho, foram produzidos mediante o processo de planejamento e execução do projeto, baseados em literaturas, artigos e metodologias estudadas.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada trata-se de instituição de ensino superior privada, localizada no norte do Paraná e fundada em 1988. Em 2017, a empresa estudada teve um faturamento aproximado de R\$ 440 milhões. Já no ano de 2018, a IES atingiu a marca de 20.000 alunos e possuía 60 cursos de graduação e 57 cursos de pós-graduação no ensino presencial, disponibilizados em 04 campus distribuídos no estado do Paraná. Em 2019, o Escritório de projetos da IES estudada possuía 15 colaboradores, sendo 1 head, 2 supervisores, 2 gerentes de projeto e 10 analistas de projeto, bem como havia 446 demandas em seu portfólio, sendo que, no final do mesmo ano 59% das demandas foram finalizadas, 21% estavam em atendimento e os restantes 20% aguardam priorização para serem iniciadas no ano de 2020. Analisando apenas o custo de mão-de-obra especializada em projetos, o Escritório de Projetos estudado movimenta um valor aproximado de R\$1.200.000 por ano. Além disso, a IES

estudada oferece a seus alunos livros de produção própria das disciplinas ofertada para todas as séries de suas graduações.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, foi realizado o estudo da literatura referente à gestão de projetos e planejamento citados no item 2 desse artigo.

A IES estuda oferecer ao aluno presencial um livro para cada disciplina, como forma de auxiliar o estudo do futuro profissional. No levantamento de dados do projeto foi apurado que o custo médio para produção e logística de um livro na IES estudada é de R\$ 9,17 por unidade, sendo R\$ 8,14 pela produção e R\$ 1,03 pela operação e logística. Visando a entrega de livros para os 20.000 alunos presenciais, em 60 graduações, que possuem em média 5 disciplinas por semestre, gera-se um custo para produção e logística de livros de aproximadamente R\$ 1.834.000,00 por ano para a IES estudada. O alto valor anual de produção e logística de livros para os alunos do presencial indica a importância do projeto realizado, bem como a relevância na gestão de tempo do projeto, visto que inconsistências no projeto e não atendimento dos prazos, geralmente geram custos não programados no escopo.

Também foi possível mapear os fluxos do processo de entrega e recebimento de livros na IES junto às áreas de negócio, as necessidades de entrega de cada área em seu devido prazo, a correlação de cada atividade, bem como os papéis e as funções da equipe do projeto que por sua vez são descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Papéis e as funções dos recursos humanos do projeto.

<b>Papel</b>	<b>Função</b>	<b>Área de Negócio</b>
Project Owner (P.O)	Auxiliar a equipe de projetos, em especial o Gerente de Projetos na utilização da metodologia.	Escritório de Projetos
Sponsor	Fornecer recursos, direcionamento sobre as entregas e suporte financeiro para o projeto.	Pró Reitoria Executiva de Ensino
Gerente de Projetos (GP)	Gerenciar todo o projeto utilizando metodologia PMBOK.	Escritório de Projetos

Analista PMO	Realizar mapeamento de fluxos e elaboração de documentos.	Escritório de Projetos
Desenvolvedor	Desenvolver todas as funcionalidades do sistema.	Tecnologia da Informação
Equipe QA	Testar e validar todas as funcionalidades desenvolvidas.	Tecnologia da Informação
Analista de RH	Realizar treinamento dos fluxos e sistemas desenvolvidos.	Recursos Humanos
Analista de Marketing	Realizar a comunicação dos fluxos, documentos e funcionalidades desenvolvidos.	Marketing
Reitor	Aprovar e financiar todas as entregas do escopo.	Reitoria
Área de negócio	Informar todas as necessidades de entrega do projeto, executar e validar as documentações, comunicações, treinamentos, funcionalidades desenvolvidas, etc.	Todas citadas acima

Fonte: A autora (2020)

Com os dados descritos no Quadro 1, foi possível elaborar o cronograma do projeto no MS PROJECT® com 108 atividades distribuídas nas 5 fases do projeto que é ilustrado pelas Figuras 1 a 3 e assim realizar o gerenciamento de tempo proposto.

Na Figura 1 podem-se observar as atividades listadas da fase de iniciação e planejamento do projeto. Nessas fases encontram-se atividades importantes como alinhamento com o P.O. e Sponsor do projeto, elaboração do termo de abertura do projeto e realização da reunião de *kickoff* do projeto, que indica o início da execução das entregas. Também pode-se verificar que a fase de iniciação resultou em 4 tarefas e a fase de planejamento em 21 tarefas, o que representa respectivamente, 3,7% e 19,45% do esforço do projeto no geral. Já na Figura 2 observa-se que a maioria do esforço do projeto, ou seja, 54,63% do esforço do projeto foi atribuído as atividades de execução desse.

Figura 1 – Início e fim das atividades de iniciação e planejamento do projeto.

Id	Mod da Tarefa	% concluída	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nomes dos recursos	Status
0	✓	100%	<b>Recebimento e Entrega de Livros em uma IES</b>	<b>183 dias</b>	<b>Seg 14/01/19</b>	<b>Qua 25/09/19</b>			<b>Concluída</b>
1	✓	100%	<b>1 Iniciação</b>	<b>6 dias</b>	<b>Seg 14/01/19</b>	<b>Seg 21/01/19</b>			<b>Concluída</b>
2	✓	100%	1.1 Realizar reunião com P.O	1 dia	Seg 14/01/19	Seg 14/01/19		GP	Concluída
3	✓	100%	1.2 Agendar reunião com Sponsor	4 dias	Ter 15/01/19	Sex 18/01/19	2	GP	Concluída
4	✓	100%	1.3 Realizar reunião de definição com Sponsor	1 dia	Seg 21/01/19	Seg 21/01/19	3	GP	Concluída
5	✓	100%	1.4 Identificar áreas envolvidas e pontos focais	1 dia	Seg 21/01/19	Seg 21/01/19	3	GP	Concluída
6	✓	100%	<b>2 Planejamento</b>	<b>34 dias</b>	<b>Ter 22/01/19</b>	<b>Sex 08/03/19</b>			<b>Concluída</b>
7	✓	100%	2.1 Realizar reuniões de definição com áreas envolvidas	5 dias	Ter 22/01/19	Seg 28/01/19	5	GP	Concluída
8	✓	100%	2.2 Identificar premissas, restrições e riscos	2 dias	Sex 25/01/19	Seg 28/01/19	7TT	GP	Concluída
9	✓	100%	2.3 Elaborar mapa mental	1 dia	Ter 29/01/19	Ter 29/01/19	8	GP	Concluída
10	✓	100%	2.4 Validar mapa mental - gestão PMO	1 dia	Qua 30/01/19	Qua 30/01/19	9	Gestão PMO	Concluída
11	✓	100%	2.5 Ajustar mapa mental	1 dia	Qui 31/01/19	Qui 31/01/19	10	GP	Concluída
12	✓	100%	2.6 Validar mapa mental - áreas envolvidas	4 dias	Sex 01/02/19	Qua 06/02/19	11	GP	Concluída
13	✓	100%	2.7 Ajustar mapa mental	1 dia	Qui 07/02/19	Qui 07/02/19	12	GP	Concluída
14	✓	100%	2.8 Identificar marcos de entregas	1 dia	Sex 08/02/19	Sex 08/02/19	13	GP	Concluída
15	✓	100%	2.9 Definir homologador	1 dia	Qui 07/02/19	Qui 07/02/19	12	Sponsor	Concluída
16	✓	100%	2.10 Elaborar plano de implantação	1 dia	Sex 08/02/19	Sex 08/02/19	15	GP	Concluída
17	✓	100%	2.11 Identificar necessidades de treinamentos	1 dia	Seg 11/02/19	Seg 11/02/19	16	GP	Concluída
18	✓	100%	2.12 Elaborar cronograma	1 dia	Ter 12/02/19	Ter 12/02/19	17	GP	Concluída
19	✓	100%	2.13 Validar cronograma com áreas envolvidas	4 dias	Qua 13/02/19	Seg 18/02/19	18	GP	Concluída
20	✓	100%	2.14 Ajustar cronograma	1 dia	Ter 19/02/19	Ter 19/02/19	19	GP	Concluída
21	✓	100%	2.15 Elaborar TAP	1 dia	Qua 20/02/19	Qua 20/02/19	20	GP	Concluída
22	✓	100%	2.16 Aprovar TAP	1 dia	Qui 21/02/19	Qui 21/02/19	21	Gestão PMO	Concluída
23	✓	100%	2.17 Ajustar TAP	1 dia	Sex 22/02/19	Sex 22/02/19	22	GP	Concluída
24	✓	100%	2.18 Validar TAP com áreas envolvidas	4 dias	Seg 25/02/19	Qui 28/02/19	23	GP	Concluída
25	✓	100%	2.19 Agendar reunião de Kickoff	4 dias	Sex 01/03/19	Qua 06/03/19	24	GP	Concluída
26	✓	100%	2.20 Realizar reunião de Kickoff	1 dia	Qui 07/03/19	Qui 07/03/19	25	GP	Concluída
27	✓	100%	2.21 Coletar assinatura na TAP	1 dia	Sex 08/03/19	Sex 08/03/19	26	GP	Concluída

Fonte: A autora (2020)

Também na Figura 2 se pode analisar todas as atividades geradas para produção e validação dos documentos do projeto, bem como as atividades elaboradas para o desenvolvimento e testes da equipe de TI no desenvolvimento da funcionalidade de controle de recebimento e entrega de livros. Além disso, há as atividades de treinamento de todos os setores impactados com as entregas do projeto e a socialização, que tem como objetivo a comunicação de todas as partes envolvidas no projeto.

Figura 2 – Início das atividades de execução do projeto.

Id	Mod da Tarefa	% concluída	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nomes dos recursos	Status	Semana
28	✓	100%	<b>3 Execução</b>	<b>123 dias</b>	<b>Seg 11/03/19</b>	<b>Qua 28/08/19</b>			<b>Concluída</b>	
29	✓	100%	<b>3.1 Elaboração da documentação</b>	<b>36 dias</b>	<b>Seg 11/03/19</b>	<b>Seg 29/04/19</b>			<b>Concluída</b>	
30	✓	100%	<b>3.1.1 POP Recebimento e Entrega de livros</b>	<b>36 dias</b>	<b>Seg 11/03/19</b>	<b>Seg 29/04/19</b>			<b>Concluída</b>	
31	✓	100%	3.1.1.1 POP Recebimento e Entrega de livros - Realizar reuniões de levantamento de requisitos	5 dias	Seg 11/03/19	Sex 15/03/19	27	Analista PMO	Concluída	
32	✓	100%	3.1.1.2 POP Recebimento e Entrega de livros - Realizar mapeamento micro	5 dias	Seg 18/03/19	Sex 22/03/19	31	Analista PMO	Concluída	
33	✓	100%	3.1.1.3 POP Recebimento e Entrega de livros - Encaminhar mapeamento micro para aprovação - Sponsor	1 dia	Seg 25/03/19	Seg 25/03/19	32	Analista PMO	Concluída	
34	✓	100%	3.1.1.4 POP Recebimento e Entrega de livros - Validar mapeamento micro - Sponsor	2 dias	Ter 26/03/19	Qua 27/03/19	33	Sponsor	Concluída	
35	✓	100%	3.1.1.5 POP Recebimento e Entrega de livros - Encaminhar mapeamento micro para aprovação - Pró- Reitoria Executiva de	1 dia	Qui 28/03/19	Qui 28/03/19	34	Analista PMO	Concluída	
36	✓	100%	3.1.1.6 POP Recebimento e Entrega de livros - Validar mapeamento micro - Pró- Reitoria Executiva de Ensino	2 dias	Sex 29/03/19	Seg 01/04/19	35	Área de negócio	Concluída	
37	✓	100%	3.1.1.7 POP Recebimento e Entrega de livros - Encaminhar mapeamento micro para aprovação - Logística e Suprimentos	1 dia	Ter 02/04/19	Ter 02/04/19	36	Analista PMO	Concluída	
38	✓	100%	3.1.1.8 POP Recebimento e Entrega de livros - Validar mapeamento micro - Logística e Suprimentos	2 dias	Qua 03/04/19	Qui 04/04/19	37	Área de negócio	Concluída	
39	✓	100%	3.1.1.9 POP Recebimento e Entrega de livros - Elaborar descritivo	2 dias	Sex 05/04/19	Seg 08/04/19	38	Analista PMO	Concluída	
40	✓	100%	3.1.1.10 POP Recebimento e Entrega de livros - Encaminhar documento para validação do Sponsor	1 dia	Ter 09/04/19	Ter 09/04/19	39	Analista PMO	Concluída	
41	✓	100%	3.1.1.11 POP Recebimento e Entrega de livros - Validar documento - Sponsor	2 dias	Qua 10/04/19	Qui 11/04/19	40	Sponsor	Concluída	
42	✓	100%	3.1.1.12 POP Recebimento e Entrega de livros - Encaminhar documento para validação - Logística e Suprimentos	1 dia	Sex 12/04/19	Sex 12/04/19	41	Analista PMO	Concluída	
43	✓	100%	3.1.1.13 POP Recebimento e Entrega de livros - Validar documento - Logística e Suprimentos	2 dias	Seg 15/04/19	Ter 16/04/19	42	Área de negócio	Concluída	
44	✓	100%	3.1.1.14 POP Recebimento e Entrega de livros - Encaminhar documento para validação - Pró- Reitoria Executiva de Ensino	1 dia	Qua 17/04/19	Qua 17/04/19	43	Analista PMO	Concluída	
45	✓	100%	3.1.1.15 POP Recebimento e Entrega de livros - Validar documento - Pró- Reitoria Executiva de Ensino	2 dias	Qui 18/04/19	Sex 19/04/19	44	Área de negócio	Concluída	
46	✓	100%	3.1.1.16 POP Recebimento e Entrega de livros - Encaminhar documento para aprovação - Reitoria	1 dia	Seg 22/04/19	Seg 22/04/19	45	Analista PMO	Concluída	
47	✓	100%	3.1.1.17 POP Recebimento e Entrega de livros - Aprovar documento - Reitoria	5 dias	Ter 23/04/19	Seg 29/04/19	46	Reitor	Concluída	
48	✓	100%	<b>3.2 Desenvolvimento do Módulo de Recebimento e Entrega de Livros no sistema da IES</b>	<b>87 dias</b>	<b>Ter 30/04/19</b>	<b>Qua 28/08/19</b>			<b>Concluída</b>	
49	✓	100%	<b>3.2.1 Módulo de Recebimento e Entrega de Livros no sistema da IES</b>	<b>87 dias</b>	<b>Ter 30/04/19</b>	<b>Qua 28/08/19</b>			<b>Concluída</b>	
50	✓	100%	3.2.1.1 Módulo de Recebimento e Entrega de Livros no sistema da IES - Elaborar Documento de Requisitos / Protótipo	5 dias	Ter 30/04/19	Seg 06/05/19	47	Analista PMO	Concluída	
51	✓	100%	3.2.1.2 Módulo de Recebimento e Entrega de Livros no sistema da IES - Encaminhar para validação o Documento de Requisitos / Protótipo - Sponsor	4 dias	Ter 07/05/19	Sex 10/05/19	50	Área de negócio	Concluída	
52	✓	100%	3.2.1.3 Módulo de Recebimento e Entrega de Livros no sistema da IES - Validar Documento de Requisitos / Protótipo - Sponsor	2 dias	Seg 13/05/19	Ter 14/05/19	51	Sponsor	Concluída	
53	✓	100%	3.2.1.4 Módulo de Recebimento e Entrega de Livros no sistema da IES - Ajustar protótipos	1 dia	Qua 15/05/19	Qua 15/05/19	52	Analista PMO	Concluída	
54	✓	100%	3.2.1.5 Módulo de Recebimento e Entrega de Livros no sistema da IES - Elaborar documento de requisitos detalhados	5 dias	Qui 16/05/19	Qua 22/05/19	53	Analista PMO	Concluída	
55	✓	100%	3.2.1.6 Módulo de Recebimento e Entrega de Livros no sistema da IES - Validar documento de requisitos detalhados com áreas	4 dias	Qui 23/05/19	Ter 28/05/19	54	Área de negócio	Concluída	
56	✓	100%	3.2.1.7 Ajustar documento de requisitos	1 dia	Qua 29/05/19	Qua 29/05/19	55	Analista PMO	Concluída	
57	✓	100%	3.2.1.8 Enviar requisitos detalhados para o desenvolvedor	1 dia	Qui 30/05/19	Qui 30/05/19	56	Analista PMO	Concluída	
58	✓	100%	3.2.1.9 Solicitar o cronograma das atividades para desenvolvedor	1 dia	Sex 31/05/19	Sex 31/05/19	57	GP	Concluída	
59	✓	100%	3.2.1.10 Enviar cronograma das atividades para PMO	5 dias	Seg 03/06/19	Sex 07/06/19	58	Desenvolvedor	Concluída	
60	✓	100%	3.2.1.11 Atualizar cronograma com atividades do desenvolvedor	1 dia	Seg 10/06/19	Seg 10/06/19	59	GP	Concluída	
61	✓	100%	3.2.1.12 Desenvolver funcionalidade	15 dias	Ter 11/06/19	Seg 01/07/19	60	Desenvolvedor	Concluída	
62	✓	100%	3.2.1.13 Testar funcionalidade	2 dias	Ter 02/07/19	Qua 03/07/19	61	Desenvolvedor	Concluída	
63	✓	100%	3.2.1.14 Realizar possíveis correções na funcionalidade	2 dias	Qui 04/07/19	Sex 05/07/19	62	Desenvolvedor	Concluída	
64	✓	100%	<b>3.2.1.15 Teste de QA</b>	<b>17 dias</b>	<b>Seg 08/07/19</b>	<b>Ter 30/07/19</b>			<b>Concluída</b>	
65	✓	100%	3.2.1.15.1 Realizar teste QA	7 dias	Seg 08/07/19	Ter 16/07/19	63	Equipe QA	Concluída	
66	✓	100%	3.2.1.15.2 Solicitar ajustes - QA	1 dia	Qua 17/07/19	Qua 17/07/19	65	Equipe QA	Concluída	
67	✓	100%	3.2.1.15.3 Ajustar funcionalidade conforme solicitação da QA	4 dias	Qui 18/07/19	Ter 23/07/19	66	Desenvolvedor	Concluída	
68	✓	100%	3.2.1.15.4 Realizar testes QA	4 dias	Qua 24/07/19	Seg 29/07/19	67	Equipe QA	Concluída	
69	✓	100%	3.2.1.15.5 Informar GP que o teste da funcionalidade foi realizado	1 dia	Ter 30/07/19	Ter 30/07/19	68	Equipe QA	Concluída	
70	✓	100%	<b>3.2.1.16 Homologação da funcionalidade</b>	<b>11 dias</b>	<b>Qua 31/07/19</b>	<b>Qua 14/08/19</b>			<b>Concluída</b>	
71	✓	100%	3.2.1.16.1 Publicar funcionalidade no ambiente de homologação	4 dias	Qua 31/07/19	Seg 05/08/19	69	Desenvolvedor	Concluída	
72	✓	100%	3.2.1.16.2 Homologar funcionalidade	5 dias	Ter 06/08/19	Seg 12/08/19	71	Área de negócio	Concluída	
73	✓	100%	3.2.1.16.3 Realizar ajustes no sistema	5 dias	Ter 06/08/19	Seg 12/08/19	71	Desenvolvedor	Concluída	
74	✓	100%	3.2.1.16.4 Elaborar evidência de testes	5 dias	Ter 06/08/19	Seg 12/08/19	71	Área de negócio	Concluída	
75	✓	100%	3.2.1.16.5 Enviar evidência de teste para PMO	5 dias	Ter 06/08/19	Seg 12/08/19	71	Área de negócio	Concluída	
76	✓	100%	3.2.1.16.6 Realizar ajustes no sistema	5 dias	Ter 06/08/19	Seg 12/08/19	71	Desenvolvedor	Concluída	
77	✓	100%	3.2.1.16.7 Enviar prints e demais conteúdos para manual	2 dias	Ter 13/08/19	Qua 14/08/19	76	Desenvolvedor	Concluída	
78	✓	100%	3.2.1.16.8 Elaborar manual	2 dias	Ter 13/08/19	Qua 14/08/19	76	Analista PMO	Concluída	
79	✓	100%	3.2.1.16.9 Validar manual	2 dias	Ter 13/08/19	Qua 14/08/19	76	Área de negócio	Concluída	
80	✓	100%	<b>3.2.1.17 Atualização da funcionalidade em produção</b>	<b>65 dias</b>	<b>Qui 30/05/19</b>	<b>Qua 28/08/19</b>			<b>Concluída</b>	
81	✓	100%	3.2.1.17.1 Definir e enviar lista de usuários	6 dias	Qui 30/05/19	Qui 06/06/19		Área de negócio	Concluída	
82	✓	100%	3.2.1.17.2 Atualizar usuários	1 dia	Sex 14/06/19	Sex 14/06/19		Desenvolvedor	Concluída	
83	✓	100%	3.2.1.17.3 Equalizar base de grupos da produção com homologação	1 dia	Seg 17/06/19	Seg 17/06/19	82	Desenvolvedor	Concluída	
84	✓	100%	3.2.1.17.4 Publicar funcionalidade em produção	1 dia	Qua 28/08/19	Qua 28/08/19	97TT	Desenvolvedor	Concluída	
85	✓	100%	<b>3.3 Socialização e Treinamento</b>	<b>12 dias</b>	<b>Ter 13/08/19</b>	<b>Qua 28/08/19</b>			<b>Concluída</b>	
86	✓	100%	<b>3.3.1 Treinamento</b>	<b>9 dias</b>	<b>Ter 13/08/19</b>	<b>Sex 23/08/19</b>			<b>Concluída</b>	
87	✓	100%	3.3.1.1 Preparar material do treinamento	5 dias	Ter 13/08/19	Seg 19/08/19		Área de negócio	Concluída	
88	✓	100%	3.3.1.2 Encaminhar material do treinamento para o RH	1 dia	Ter 20/08/19	Ter 20/08/19	87	Analista PMO	Concluída	
89	✓	100%	3.3.1.3 Enviar lista de participantes do treinamento para o PMO	2 dias	Ter 20/08/19	Qua 21/08/19	87	Área de negócio	Concluída	
90	✓	100%	3.3.1.4 Agendar sala de treinamento	1 dia	Qua 21/08/19	Qua 21/08/19	88	Analista RH	Concluída	
91	✓	100%	3.3.1.5 Enviar convites para os participantes do treinamento	1 dia	Qua 21/08/19	Qua 21/08/19	88	Analista RH	Concluída	
92	✓	100%	3.3.1.6 Realizar treinamento	2 dias	Qui 22/08/19	Sex 23/08/19	91	Área de negócio	Concluída	
93	✓	100%	<b>3.3.2 Comunicação interna</b>	<b>12 dias</b>	<b>Ter 13/08/19</b>	<b>Qua 28/08/19</b>			<b>Concluída</b>	
94	✓	100%	3.3.2.1 Identificar forma de comunicação interna com Sponsor	1 dia	Ter 13/08/19	Ter 13/08/19		Analista PMO	Concluída	
95	✓	100%	3.3.2.2 Enviar lista de pessoas que receberão comunicação interna	2 dias	Ter 13/08/19	Qua 14/08/19		Sponsor	Concluída	
96	✓	100%	3.3.2.3 Solicitar comunicação interna	1 dia	Seg 26/08/19	Seg 26/08/19	92	Analista PMO	Concluída	
97	✓	100%	3.3.2.4 Socializar documentos via comunicação interna	1 dia	Qua 28/08/19	Qua 28/08/19	96TT+1 dia	Analista Marketi	Concluída	

Fonte: A autora (2020)

É válido pontuar que a grande maioria das tarefas da fase de execução possuíam predecessoras, sendo que aquelas que apresentam apenas o número na coluna “Predecessora” são atividades término-início, como por exemplo, na linha 32, no qual o analista do PMO apenas inicia a atividade de “Realizar mapeamento micro” após o término da atividade 31 que é “Realizar reuniões de levantamento de requisitos”.

Já na Figura 3 são descritas as atividades de monitoramento e controle do projeto, que correspondem a 15,74 % dos esforços do projeto, fase na qual são inseridos os esforços de gestão de tempo do projeto, com o controle do cronograma e elaboração e envio de Status Report quinzenalmente que é uma tarefa periódica.

Figura 3 – Início e fim das atividades de monitoramento e controle e encerramento do projeto.

Id	Mod da Tarefa	% concluída	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nomes dos recursos	Status	Seme
98	✓	100%	<b>4 Monitoramento e controle</b>	<b>171 dias</b>	<b>Seg 21/01/19</b>	<b>Seg 16/09/19</b>			<b>Concluída</b>	
99	✓	100%	<b>4.1 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report</b>	<b>171 dias</b>	<b>Seg 21/01/19</b>	<b>Seg 16/09/19</b>			<b>Concluída</b>	
100	✓	100%	4.1.1 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 1	1 dia	Seg 21/01/19	Seg 21/01/19		GP	Concluída	
101	✓	100%	4.1.2 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 2	1 dia	Seg 04/02/19	Seg 04/02/19		GP	Concluída	
102	✓	100%	4.1.3 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 3	1 dia	Seg 18/02/19	Seg 18/02/19		GP	Concluída	
103	✓	100%	4.1.4 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 4	1 dia	Seg 04/03/19	Seg 04/03/19		GP	Concluída	
104	✓	100%	4.1.5 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 5	1 dia	Seg 18/03/19	Seg 18/03/19		GP	Concluída	
105	✓	100%	4.1.6 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 6	1 dia	Seg 01/04/19	Seg 01/04/19		GP	Concluída	
106	✓	100%	4.1.7 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 7	1 dia	Seg 15/04/19	Seg 15/04/19		GP	Concluída	
107	✓	100%	4.1.8 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 8	1 dia	Seg 29/04/19	Seg 29/04/19		GP	Concluída	
108	✓	100%	4.1.9 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 9	1 dia	Seg 13/05/19	Seg 13/05/19		GP	Concluída	
109	✓	100%	4.1.10 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 10	1 dia	Seg 27/05/19	Seg 27/05/19		GP	Concluída	
110	✓	100%	4.1.11 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 11	1 dia	Seg 10/06/19	Seg 10/06/19		GP	Concluída	
111	✓	100%	4.1.12 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 12	1 dia	Seg 24/06/19	Seg 24/06/19		GP	Concluída	
112	✓	100%	4.1.13 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 13	1 dia	Seg 08/07/19	Seg 08/07/19		GP	Concluída	
113	✓	100%	4.1.14 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 14	1 dia	Seg 22/07/19	Seg 22/07/19		GP	Concluída	
114	✓	100%	4.1.15 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 15	1 dia	Seg 05/08/19	Seg 05/08/19		GP	Concluída	
115	✓	100%	4.1.16 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 16	1 dia	Seg 19/08/19	Seg 19/08/19		GP	Concluída	
116	✓	100%	4.1.17 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 17	1 dia	Seg 02/09/19	Seg 02/09/19		GP	Concluída	
117	✓	100%	4.1.18 Atualizar cronograma, elaborar e encaminhar Status Report 18	1 dia	Seg 16/09/19	Seg 16/09/19			Concluída	
118	✓	100%	<b>5 Encerramento</b>	<b>20 dias</b>	<b>Qui 29/08/19</b>	<b>Qua 25/09/19</b>			<b>Concluída</b>	
119	✓	100%	5.1 Elaborar termo de encerramento do projeto	1 dia	Qui 29/08/19	Qui 29/08/19	97	GP	Concluída	
120	✓	100%	5.2 Validar termo de encerramento do projeto	1 dia	Ter 17/09/19	Ter 17/09/19	98	P.O.	Concluída	
121	✓	100%	5.3 Agendar reunião de encerramento e lições aprendidas	1 dia	Ter 17/09/19	Ter 17/09/19	99	GP	Concluída	
122	✓	100%	5.4 Realizar reunião de encerramento e lições aprendidas	1 dia	Sex 20/09/19	Sex 20/09/19	99TI+3 dias	GP	Concluída	
123	✓	100%	5.5 Recolher assinaturas das áreas de negócio no termo de encerramento do projeto	2 dias	Seg 23/09/19	Ter 24/09/19	122	GP	Concluída	
124	✓	100%	5.6 Encaminhar comunicado de encerramento do projeto para todos os envolvidos	1 dia	Qua 25/09/19	Qua 25/09/19	123	GP	Concluída	

Fonte: A autora (2020)

Também na Figura 3 observa-se as atividades realizadas para o encerramento do projeto que correspondem a 6,48% dos esforços do projeto, que consistiram na realização da reunião de encerramento com lições aprendidas junto a equipe do projeto para discussão das melhorias levantadas ao longo do projeto que poderão ser aplicadas em projetos futuros, bem como a elaboração e aprovação do termo de encerramento do projeto.



## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se que o projeto alcançou seu objetivo principal em aplicar o software MS PROJECT® como ferramenta de gestão de tempo em um projeto de recebimento e entrega de livros em uma IES privada. A partir desse trabalho, a empresa possibilitou a promoção da garantia do prazo, qualidade e custo do projeto estudado, evitando possíveis custos adicionais, ou seja, preservando também a saúde financeira da empresa, assegurando também promoção à marca da IES e satisfação nos serviços prestados aos seus clientes internos e externos.

Pensando na continuidade do trabalho aplicado, recomenda-se que a empresa mantenha a visão estratégica de realizar projetos que visem à padronização e automatização de processos e que dessa maneira, entre outras ações, continue investindo na qualidade e inovação de seus serviços a fim de garantir e ampliar seu espaço no mercado.

## REFERÊNCIAS (NÃO NUMERAR ESSA SEÇÃO)

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS UNIVERSIDADES PARTICULARES (ANUP).

**Apresentação.** Brasília – DF, 2019. Disponível em:<<https://anup.org.br/sobre/>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

BROCHADO, M. R.; PITHON, A.J. C.; MONETTO G. M. **MS Project no gerenciamento do planejamento de instalações.** Conselho Brasileiro de Ensino em Engenharia (COBENGE). Brasília – DS, de 14 a 17 de setembro de 2004. Disponível em:<<https://docplayer.com.br/964516-Ms-project-no-gerenciamento-do-planejamento-de-instalacoes.html>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

DE LIMA, F. J.; CIRQUEIRA, J. C.; PINTO, V. C.; DE SOUZA, W. A. DA R. Gerenciamento de projetos: um modelo de monitoramento e controle de projetos públicos executados com recursos de transferências voluntárias. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, vol. 8, n. 1, janeiro/abril, 2017. Disponível em:<<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/485>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

DE MELO, N. N.; FARIAS, C. B. de A. Boas práticas de gerenciamento de projetos para uma empresa de consultoria de negócios. **VEREDAS - Revista eletrônica de ciências**, ano 12, vol.9, nº 1, Edição Especial VEREDAS SIMEP, 2016. Disponível

em:<<http://veredas.favip.edu.br/ojs/index.php/veredas1/article/view/390>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

EBERLE, L.; MILAN, G. S.; LAZZARI, F. **Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior**. RAE-eletrônica, vol. 9, núm. 2, julho/dezembro, 2010. Escola de Administração de Empresas de São Paulo São Paulo, Brasil. Disponível em:<<https://www.redalyc.org/pdf/2051/205115849003.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2020.

GALVÃO, H. M.; CORRÊA, H. L.; ALVES, J. L. Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 4, núm. 3, setembro/dezembro, 2011, pp. 425-441, Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, Brasil. Disponível em:<<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614008.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sinopse Estatística do Ensino Superior 2018**. Brasília – DF, 2019. Disponível em:< <http://inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

MOREIRA, A. M.; DA SILVA, R. S.; PALMA, M. A. M. Análise de gerenciamento de tempo aplicado a um projeto de petróleo. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p 128-146, jul./dez. 2010. Disponível em:<<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/19>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010**. Disponível em:<[http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking\\_gp\\_2010\\_geral.pdf](http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2020.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia PMBOK® - Project Management Body of Knowledge (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos)**. Quinta edição, 2013. Disponível em:< <http://baixadorlivre.blogspot.com/2014/08/guia-pmbok-5-edicao-em-portugues-2013.html>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

SILVA JÚNIOR, A. DE S.; SANTOS, C. T. A gestão de cronograma em empresas de engenharia civil: um estudo sobre os fatores determinantes. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, vol. 6, n. 1, janeiro/abril, 2015. Disponível em:<<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/296>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

