

**ARTIGO ORIGINAL**

**APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DO TEMPO CONFORME O GUIA PMBOK  
UTILIZANDO O MS PROJECT**

**ORIGINAL ARTICLE**

**APPLYING TIME MANAGEMENT ACCORDING TO THE PMBOK GUIDE USING  
THE MS PROJECT**

**Paola de Angeli Costalonga<sup>1</sup>**

Faculdade Estácio de Vila Velha – FESVV, Vila Velha/ES - Brasil

**Edilene Pereira Borges Carlos<sup>2</sup>**

Faculdade Estácio de Vila Velha – FESVV, Vila Velha/ES - Brasil

**RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo descrever as boas práticas estabelecidas pelo Guia PMBOK® – Quinta Edição na área de conhecimento gerenciamento do tempo do projeto e como ferramenta para controle do cronograma apresentar o software de gestão de projetos Microsoft Project®. Para o alcance do objetivo proposto utilizou-se uma abordagem qualitativa com revisão bibliográfica e entrevista. O resultado alcançado após a conclusão da pesquisa é a confirmação que o gerenciamento do tempo é essencial para assegurar a entrega do projeto no prazo acordado, além de destacar a importância do estabelecimento dos processos de gerenciamento do tempo como auxílio ao gerente de projeto; salientou ainda como a utilização do software de gestão de projetos, possibilita a atualização do cronograma de forma dinâmica, pois recalcula os prazos de acordo com a atualização, permitindo identificar desvios na execução do projeto de maneira mais rápida e estabelecer as medidas corretivas em tempo hábil. O gerenciamento do tempo do projeto é um diferencial competitivo para as organizações que buscam se manter no mercado. Através da gestão do tempo, evita-se atraso na entrega dos projetos, a empresa não prejudica sua participação no mercado e gera gastos indevidos.

**Palavras-chave:** Projetos. Gerenciamento de Projetos. Gerenciamento do Tempo. Microsoft Project.

**ABSTRACT**

The present study aims to describe the good practices established by the PMBOK® Guide - Fifth Edition in the project time management knowledge area and as a tool for schedule control to present the Microsoft Project® project management software. To reach the proposed objective, a qualitative approach was used with bibliographic review and interview. The result achieved after the conclusion of the research is the confirmation that the time management is essential to ensure the delivery of the project within the agreed time, besides emphasizing the importance of establishing the time management processes as an aid to the project manager, such as the use of project management software, allows the updating of the schedule dynamically, as it recalculates the deadlines according

<sup>1</sup> Estudante do Curso de Graduação em Engenharia de Produção. E-mail: paoladeangelii@gmail.com

<sup>2</sup> Licenciada em Ciências - Habilitação Matemática pela Federação das Faculdades Celso Lisboa (1989) e Mestre em Educação pela Universidade de Brasília (2002). E-mail: edilenep.carlos@gmail.com

to the update, allowing to identify deviations in the execution of the project in a faster way and to establish corrective measures in a timely manner. Project time management is a competitive advantage for organizations seeking to stay in the market. Through the management of the time, avoids delay in the delivery of the projects, the company does not prejudice its participation in the market and generates undue expenses.

**Keywords:** Project. Project management. Time Management. Microsoft Project.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o ambiente empresarial em constante transformação e cada vez mais competitivo, o mercado requer constantes evoluções nos produtos e nos serviços. Dessa forma, os projetos devem estar alinhados ao objetivo estratégico da organização e devem ser controlados de forma que não ocorra atraso em sua entrega, evitando que a empresa prejudique sua participação no mercado e gere gastos indevidos.

De acordo com o Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil, Project Management Institute – Chapters Brasileiros, realizado nos anos de 2007 a 2013, o não cumprimento de prazos está entre os problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos das organizações (PMSURVEY.ORG, 2013).

Neste cenário, o gerenciamento de projetos surge como um conjunto de ferramentas que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinando ao controle de projetos, dentro do cenário de tempo, custo e qualidade planejados (VARGAS, 2017).

Existem diversas metodologias e métodos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK®, Agile Project Management, Waterfall, Scrum, PRINCE2, PERT - Project Evaluation Review Technique, entre outros.

No Guia PMBOK® – Quinta Edição, são identificados 47 processos de gerenciamento, agrupados em 10 áreas de conhecimento, sendo: gerenciamento da integração do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento do tempo do projeto, gerenciamento dos custos do

projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento dos recursos humanos do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento dos riscos do projeto, gerenciamento das aquisições do projeto e gerenciamento das partes interessadas do projeto.

Sendo assim, este artigo tem como propósito descrever as boas práticas estabelecidas pelo Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos Guia PMBOK® – Quinta Edição na área de conhecimento gerenciamento do tempo do projeto, visando assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto, considerando que as demais áreas de conhecimento são constantes. Como ferramenta para monitoramento e controle do tempo, apresentar o software de gestão de projetos, Microsoft Project®.

A relevância do gerenciamento do tempo em projetos é incontestável para todos que trabalham por projetos, visto que essa área de conhecimento permite o controle da evolução do projeto através do cronograma, comparação entre o planejado e o realizado, aderência à *baseline*, e demais controles que possibilitam a tomada de ações corretivas quando necessárias em relação ao que foi planejado.

## **2 CONCEITUAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O QUE É PROJETO**

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos” (PMI, 2014, p. 3).

De acordo com Vargas (2009, p. 6):

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de

tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. (VARGAS, 2009, p. 6).

Figueiredo e Figueiredo (2005) salientam que projeto é um conjunto de tarefas conectadas, que tem como objetivo gerar um produto predefinido em um prazo restringido.

Nesse contexto, configura-se projeto o esforço aplicado com o objetivo de criar um produto ou serviço em um prazo preestabelecido que possui início, meio e fim.

## 2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETO

Segundo o PMI (2014, p. 5), “Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”.

Vargas (2009, p. 6) descreve o gerenciamento de projetos:

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados (VARGAS, 2009, p. 6).

Ainda conforme o PMI (2014), o gerenciamento de projetos é realizado através do cumprimento e integração de 47 processos, agrupados em cinco grupos de processos, que são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

O gerenciamento de projetos inclui a identificação dos requisitos, abordagem das necessidades e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e executado, estabelecimento de comunicações ativas, eficazes e colaborativas junto às partes interessadas e também o balanceamento das restrições conflitantes do projeto que inclui, mas que não se restringe a escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco (PMI, 2014).

## 2.3 GERENCIAMENTO DO TEMPO DO PROJETO

O gerenciamento do tempo do projeto contém sete processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto (PMI, 2014). O gerenciamento do tempo vai desde o planejamento do gerenciamento do cronograma, definição das atividades, sequenciamento das atividades, estimativa dos recursos das atividades, estimativa das durações das atividades, desenvolvimento do cronograma e controle do cronograma, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1** – Processos para gerenciamento do tempo do projeto



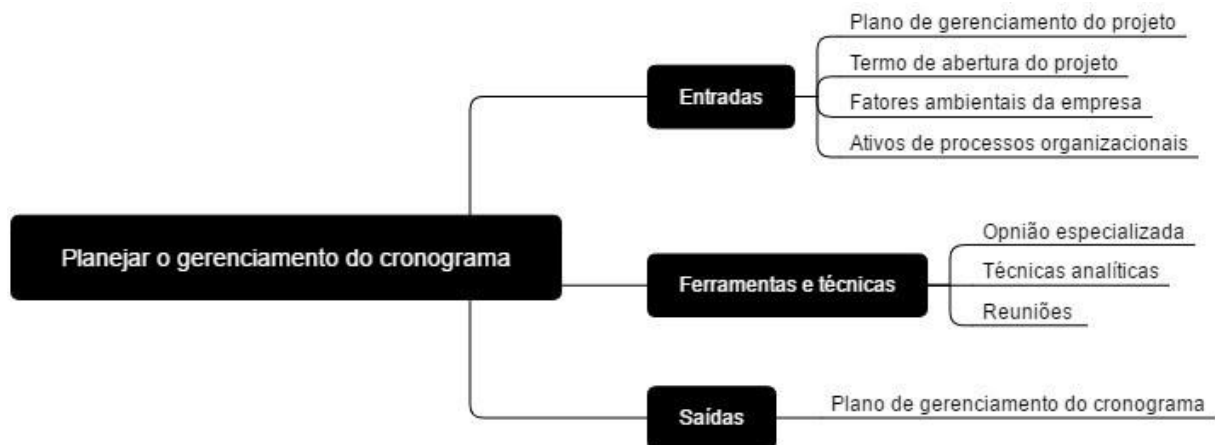
**Fonte:** Eli Rodrigues (2016)

Para Menezes (2009), o projeto tem um prazo para ser realizado, desta forma, as atividades devem seguir uma sequência e prazos definidos para evitar o não cumprimento dos prazos e possíveis marcos do projeto acordados. Para tanto, são necessárias técnicas e ferramentas específicas para garantir que a data de término seja cumprida.

### 2.3.1 Planejar o gerenciamento do cronograma

Conforme o PMI (2014, p. 145) “Planejar o gerenciamento do cronograma é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento execução e controle do cronograma do projeto”. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas do processo de planejar o gerenciamento do cronograma são ilustradas na Figura 2.

**Figura 2** – Planejar o gerenciamento do cronograma: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



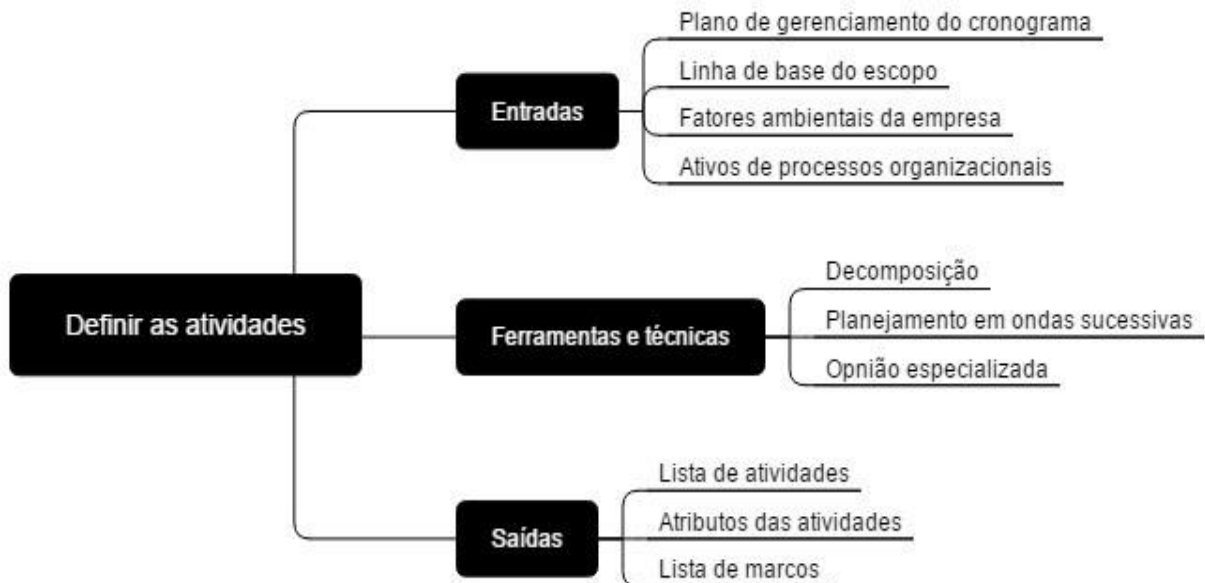
Fonte: PMI (2014, p.145).

Destaca-se como benefício deste processo, o estabelecimento de diretrizes para gestão do cronograma do projeto ao longo de todo o projeto. (PMI, 2014).

### 2.3.2 Definir as atividades

De acordo com PMI (2014, p. 149) “Definir as atividades é o processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto”. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo são ilustradas na Figura 3.

**Figura 3** – Definir as atividades: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI (2014, p.149).

Barcaui et al. (2007, p. 20) relatam a definição das atividades:

A definição das atividades tem papel fundamental no planejamento, execução e controle de um projeto. É por meio das atividades que se delegam as ações para as pessoas envolvidas no projeto, que se define o trabalho necessário para o cumprimento das entregas prometidas ao cliente e que se fará o cálculo do custo do trabalho para a orçamentação do projeto. (BARCAUI et al., 2007, p. 20).

O PMI (2014) cita com principal benefício deste processo a separação dos pacotes de trabalho em atividades que proporciona uma base para estimar, programar, executar, monitorar e controlar os trabalhos do projeto.

Figueiredo e Figueiredo (2005) salientam que as tarefas são estágios essenciais para à execução de um projeto, sendo de extrema importância a correta definição das mesmas, visto que com base nas tarefas é determinado o escopo do projeto, através das durações das tarefas associadas aos vínculos de precedência é determinado o prazo do projeto e a alocação de recursos.

Destacam ainda que as tarefas possuem como atributo duração, ordem de execução, tipo de ligação, folga, lag, restrições e os recursos necessários à sua realização. Se dividem em quatro tipos:

**Tarefa crítica** – tarefa com folga igual a zero ou manter a folga total admitida como risco para o projeto.

**Tarefa não crítica** – tarefa que pelo percurso restante dela até o caminho crítico tenha folga total maior que zero ou maior que a menor folga total admitida como risco para o projeto.

**Tarefa de sumário** – tarefa totalizadora utilizada para montar a estrutura EAP. É tratada pelo MS Project como tarefa resumo.

**Tarefa temporal** – não se trata de uma tarefa propriamente dita, pois possui duração igual a zero, não aloca recursos e não produz nada, servindo para destacar um momento importante no projeto. É tratada pelo MS Project como Etapa.

### 2.3.3 Sequenciar as atividades

Menezes (2009, p.20) destaca a importância do cumprimento do prazo através das amarrações das atividades

[...] os projetos e suas respectivas atividades possuem datas de início e término bem amarradas e que devem ser respeitadas. Cada dia mais essas condições passam a figurar nos contratos que regem o trabalho – em projetos – entre as partes.

As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo são ilustradas na Figura 4.



**Figura 4** – Sequenciar as atividades: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI (2014, p.153).

Vargas (2009) salienta que sequenciar as atividades trata-se do processo de reconhecimento e registro das ligações entre as atividades do projeto.

Destaca como principal vantagem deste processo a definição da sequência lógica do trabalho com o objetivo de alcançar o mais alto nível de eficiência em face de todas as restrições do projeto (PMI, 2014).

De acordo com Barcaui (2007, p. 39) “Esses tipos de dependência determinam a forma como cada atividade se inter-relaciona com sua sucessora. Existem, basicamente, quatro tipos de relações de precedência entre atividades”:

Fim-início (*Finish/Start* - FS ou Término/Início - TI): a atividade sucessora só começa após o término da atividade predecessora.

Início-fim (*Start/Finish* - SF ou Início/Término - IT): a atividade sucessora só termina após o início da atividade predecessora.

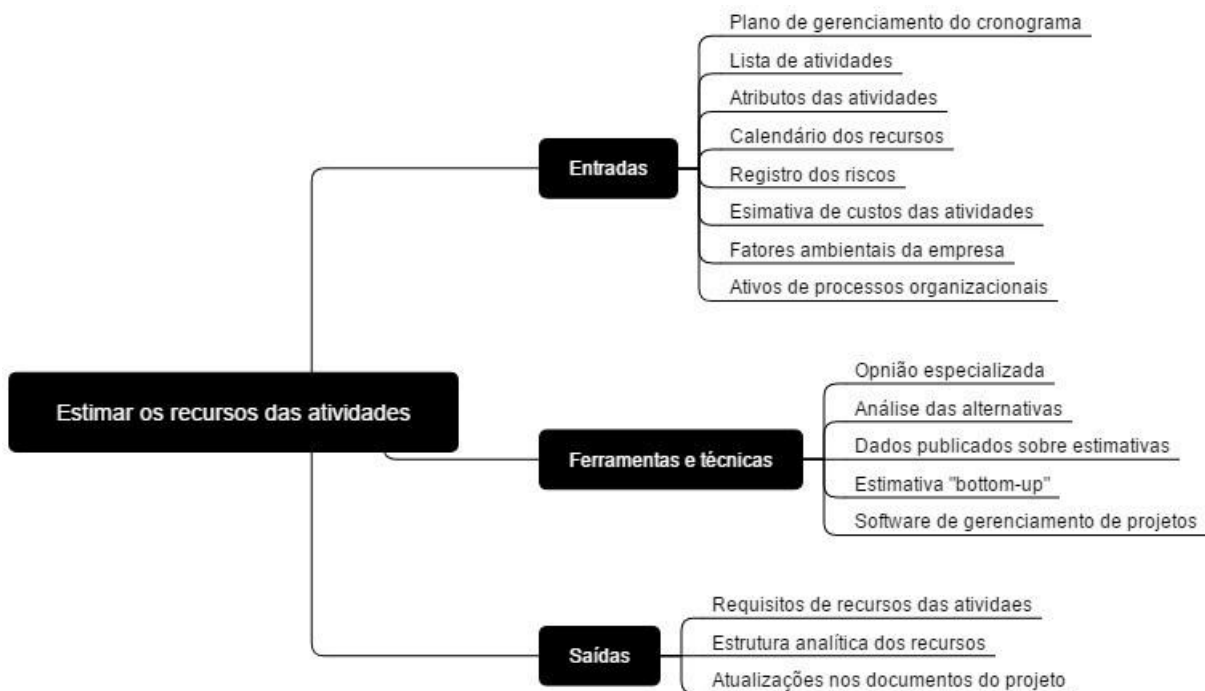
Início-início (*Start/Start* - SS ou Início/ Início - II): a atividade sucessora só começa após o início da atividade predecessora.

Fim-fim (*Finish/Finish* - FF ou Término /Término - TT): a atividade sucessora só termina após o fim da atividade predecessora.

### 2.3.4 Estimar os recursos das atividades

O PMI (2014, p. 160) descreve que “Estimar os recursos da atividade é o processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade”. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas do processo de estimar os recursos das atividades são ilustradas na Figura 5.

**Figura 5** – Estimar os recursos das atividades: entradas, ferramentas e técnicas e saídas



Fonte: PMI (2014, p.161).

Menezes (2009, p. 20) orienta como deve ser realizada a alocação dos recursos:

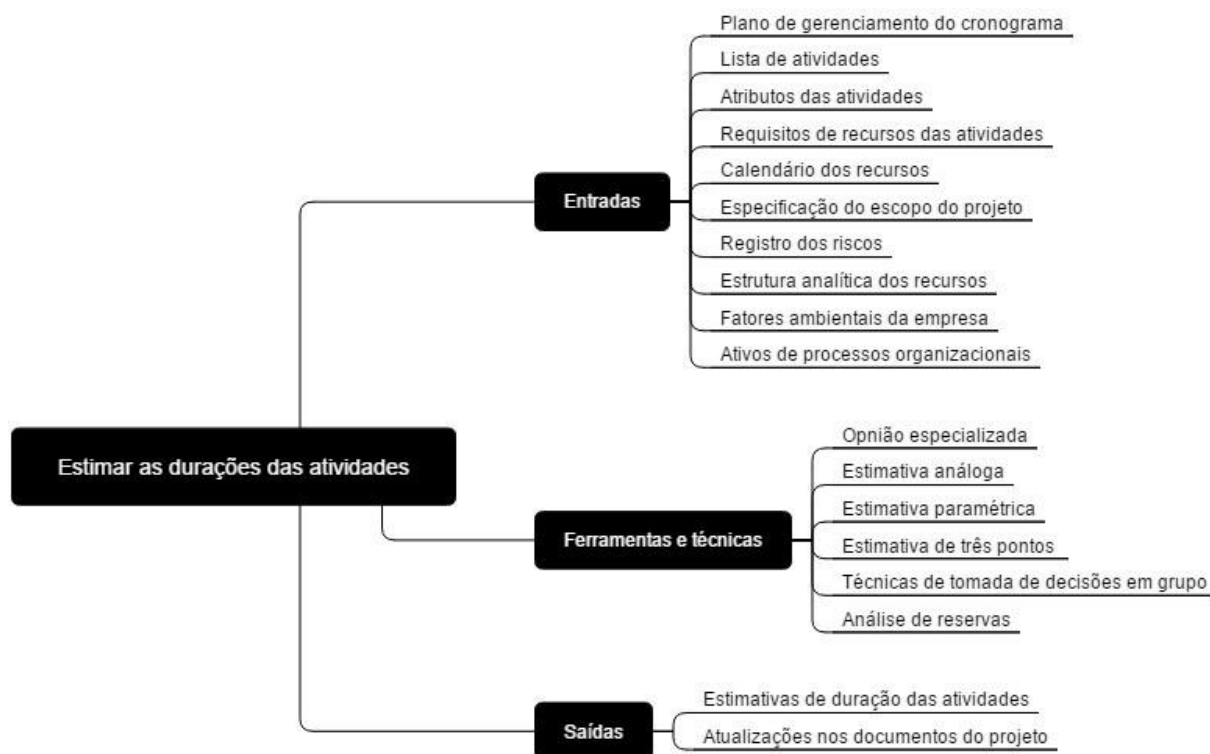
Os recursos devem ser alocados, no máximo, para o período de vigência do projeto. Assim, quando o projeto terminar estará terminada a participação do indivíduo no mesmo. Alguns recursos nem chegam até o final do projeto, têm sua participação limitada a algumas tarefas e todas elas são finitas dentro do prazo global de execução do projeto (MENEZES, 2009, p. 20).

O principal ganho deste processo é reconhecer o tipo, quantidade e características dos recursos necessários para executar a atividade, viabilizando estimativa de custos e de duração mais precisas (PMI, 2014).

### 2.3.5 Estimar a duração das atividades

Estimar as durações das atividades refere-se ao processo de calcular o período de trabalho necessário para concluir as atividades de acordo com os recursos alocados (PMI, 2014). As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo são ilustradas na Figura 6.

**Figura 6** – Estimar a duração das atividades: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI (2014, p.166).

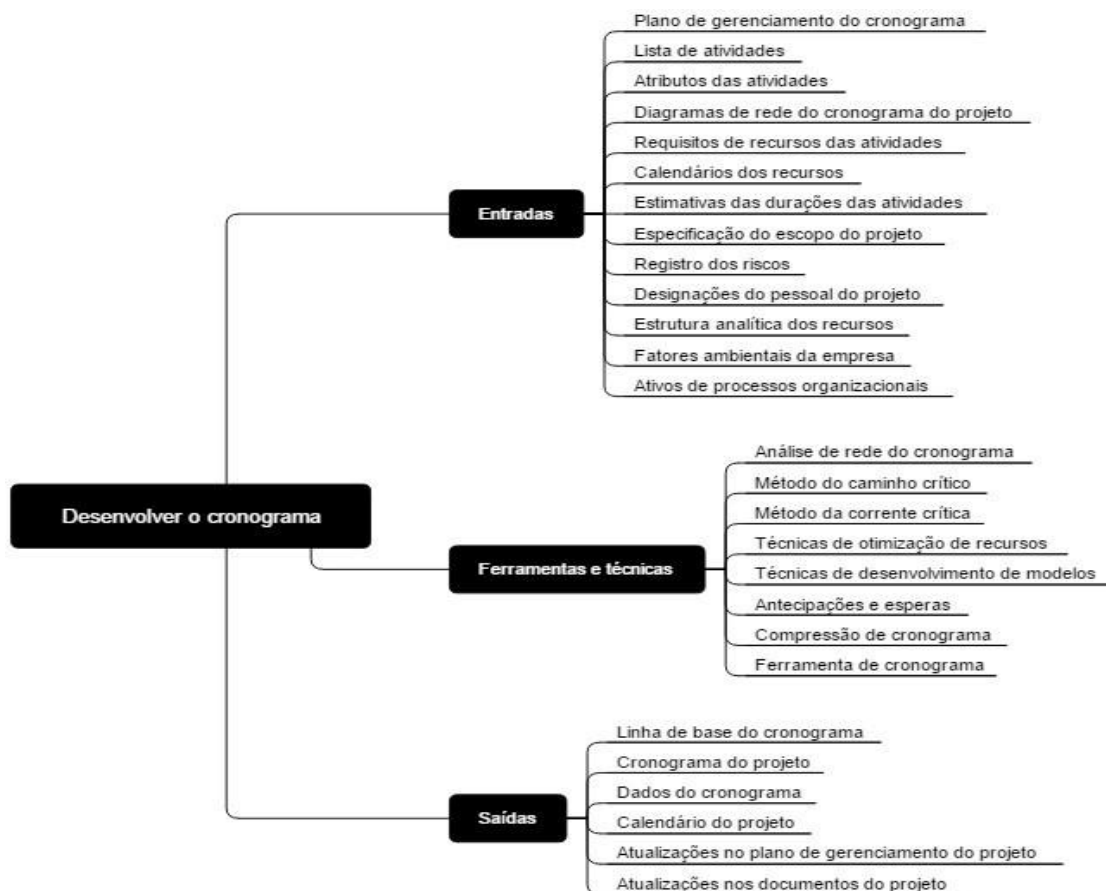
Este processo tem como benefício gerar a quantidade de tempo necessária para execução de cada atividade, além de ser uma entrada no processo de desenvolvimento do cronograma do projeto (PMI, 2014).

De acordo com Figueiredo e Figueiredo (2005) para prever as durações das tarefas, pode-se utilizar qualquer unidade de tempo conhecida, as unidades mais utilizadas são Horas, Dias e Semanas.

### 2.3.6 Desenvolver o cronograma

O PMI (2014, p. 172) descreve que “Desenvolver o cronograma é o processo de análise de sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o modelo do cronograma do projeto”. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo são ilustradas na Figura 7.

**Figura 7** – Desenvolver o cronograma: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



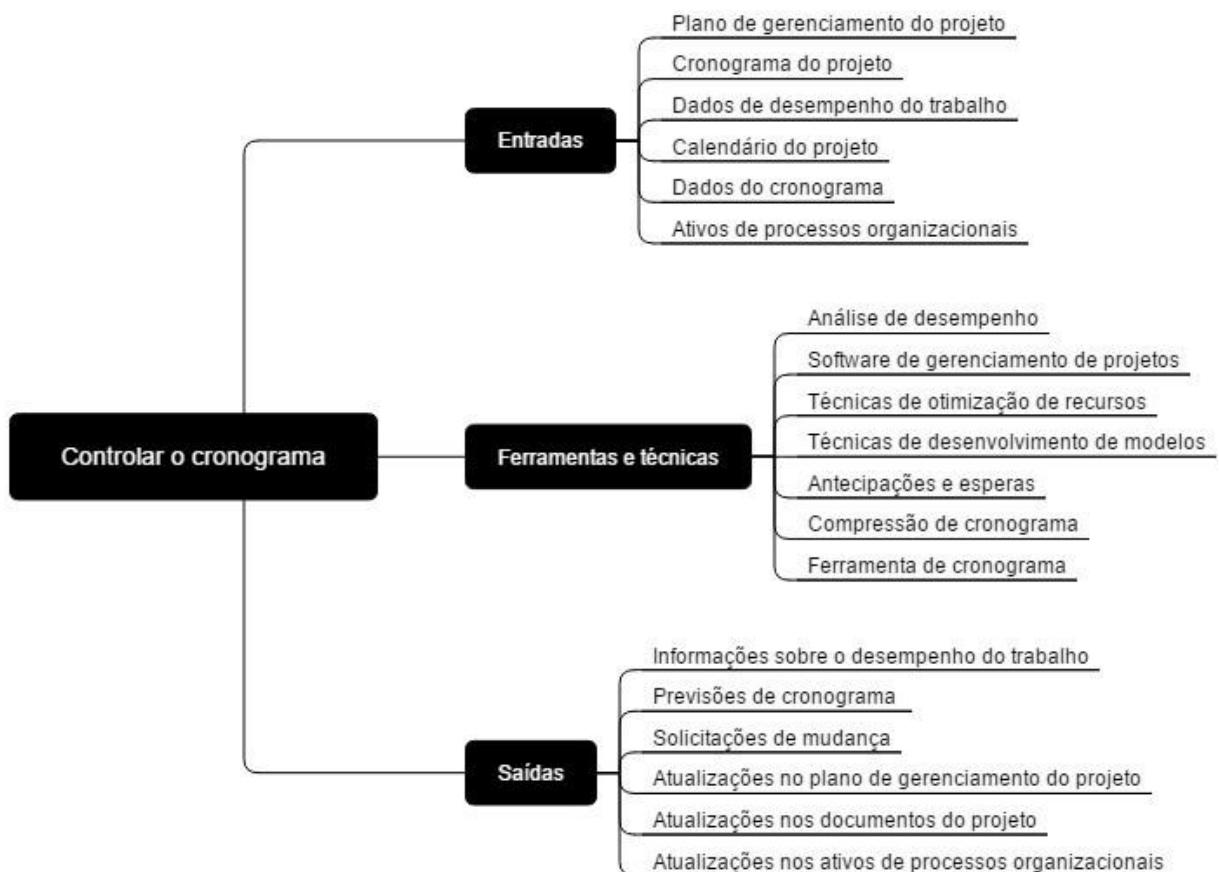
Fonte: PMI (2014, p.173).

O principal benefício deste processo é a geração do cronograma com as datas planejadas para a conclusão de todas as atividades do projeto (PMI, 2014).

### 2.3.7 Controlar o cronograma

De acordo com Vargas (2009, p. 67) “Controlar o cronograma é o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma”. As entradas, ferramentas e técnicas, e saídas desse processo são ilustradas na Figura 8.

**Figura 8** – Controlar o cronograma: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI (2014, p.185).

O principal benefício deste processo é proporcionar formas de se identificar o desvio do planejado e tomar ações corretivas e preventivas, minimizando assim o risco de atraso do projeto (PMI, 2014).

## 2.4 MICROSOFT PROJECT®

O Microsoft Project® é um software gerenciador de projetos que nos últimos anos cresceu de forma considerável pela fácil assimilação pelos usuários dos padrões do Microsoft Office, possuir ferramentas de planejamento, organização e controle de projetos, permitir gerenciar desde simples cronogramas até cronogramas complexos (OLIVEIRA, 2012).

A fase de controle inicia após o início da execução do projeto e permanece até o término do projeto. Nesta fase, o Microsoft Project® possibilita monitorar a performance de execução, projetar o impacto das datas reais contra a programação meta, corrigir a planificação, produzir relatórios finais e auxilia na gestão de múltiplos projetos (FIGUEIREDO E FIGUEIREDO, 2005).

Figueiredo e Figueiredo (2005) destacam que para ter êxito no processo de controle, trabalhando no software, deve agir através de sete passos:

**Medição:** em uma determinada data, Data de Status, mede-se o esforço dispendido no projeto.

**Lançamento dos dados:** os dados obtidos durante a medição são lançados no projeto.

**Realinhamento do projeto:** o trabalho que deveria ter sido concluído e não foi, seja por não ter iniciado ou por ainda estar em execução, é reprogramado com base na data de medição.

**Identificação das distorções:** são comparadas as perspectivas de execução do projeto com a linha de base salva no Microsoft Project®, para identificar onde encontra-se o desvio.

**Avaliação das distorções:** identificados os desvios, devem ser avaliados quais representam necessidade de intervenção do gerente de projeto e os meios que o gerente de projeto pode utilizar para administrar prazos e custos.

**Medidas corretivas:** sobre as distorções significativas, o gerente de projeto delibera as medidas corretivas que serão adotadas para reduzir o prazo das tarefas, de forma a manter o término conforme o planejado ou o mais próximo dele.

**Comunicação do plano corrigido:** a cada intervenção realizada é necessário documentá-la no plano e o mesmo deve ser levado aos responsáveis pela execução das tarefas.

### 3 CONCEPÇÃO DO ESTUDO

Para alcançar o objetivo proposto neste artigo, a pesquisa foi desenvolvida utilizando abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivo exploratório, embasada por meio de pesquisa bibliográfica e como ferramenta para coleta de dados entrevista semiestruturada realizada através de videoconferência, no dia 02/11/18 às 14h com policial federal responsável pela implantação do Escritório de Projetos na Polícia Federal em Brasília/ Brasil.

Inicialmente foi realizada leitura de artigos sobre gerenciamento de projetos para definição do tema. Após definição do tema, uma revisão bibliográfica que abrangeu a área de gerenciamento de projetos, onde a pesquisa foi limitada em relação à extensão em gerenciamento do tempo em projetos, apoiando-se no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos Guia PMBOK® – Quinta Edição e autores especialistas na área.

Gil (2002, p. 41) descreve a pesquisa exploratória como:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Gil (2008) salienta que a pesquisa bibliográfica é concebida através de material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Destaca ainda uma parcela dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas.

Para Lakatos e Marconi (2001), a entrevista trata-se de uma conversação entre duas pessoas, onde uma delas consiga informações a respeito de determinado assunto, visando coleta de dados, diagnóstico ou tratamento de um problema.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O estudo teve como objetivo descrever as boas práticas estabelecidas pelo Guia PMBOK® – Quinta Edição na área de conhecimento gerenciamento do tempo do projeto e como ferramenta para controle do tempo apresentar o software de gestão de projetos, Microsoft Project®.

Através do estudo realizado foi confirmado que o gerenciamento do tempo em projetos é essencial para todos que trabalham por projetos. Conforme Menezes (2009), as frequentes mudanças no mundo acontecem em vários ambientes, principalmente nos ambientes empresariais, e tais mutações são gatilhos para implementação de mudanças com cada vez menor número de recursos, em menores prazos e atendendo a exigências cada vez mais rígidas. O projeto tem um prazo para ser realizado, sendo assim, as atividades devem seguir uma sequência e prazos definidos rigorosamente para evitar atrasos.



A entrevista abordou principalmente os processos de desenvolvimento e controle do cronograma do projeto. Foi demonstrado que as boas práticas apresentadas pelo PMI são utilizadas para elaboração do cronograma, tanto na empresa pública quanto na privada.

Durante a entrevista, ao ser questionado sobre como é o desenvolvimento do cronograma dos projetos, o entrevistado ressaltou que segue as orientações do Guia PMBOK®, porém, não utiliza o Microsoft Project® para o desenvolvimento do cronograma, mas sim uma ferramenta semelhante desenvolvida internamente pelo setor de Tecnologia da Informação da Polícia Federal - devido à segurança da informação. Contudo, salientou que MS Project® é uma excelente ferramenta de controle do cronograma.

Destacou ainda que o controle do cronograma é realizado diariamente e de acordo com o plano de gerenciamento do cronograma estabelecido no início do projeto, são realizadas as reuniões, atualização do cronograma, envio do *status report* para os *stakeholders* e caso seja identificado algum desvio no projeto durante a atualização, imediatamente é definido o plano de ação e os responsáveis pela execução das tarefas são informados.

O entrevistado citou como uma das principais dificuldades encontradas no processo de gerenciamento do tempo do projeto a disponibilidade dos recursos do projeto para realizarem a atualização das atividades.

O estudo evidenciou que o PMBOK® – Quinta Edição é um referencial para o gerenciamento do tempo do projeto e as boas práticas estabelecidas são facilmente adaptadas de acordo com as necessidades das organizações e as metodologias existentes. Verificou-se também que o Microsoft Project® é o software mais utilizado para gestão de cronograma devido a fácil assimilação nos processos de gerenciamento do tempo,

possibilitar a atualização do cronograma de forma dinâmica, pois recalcula os prazos automaticamente - de acordo com a atualização - permitindo identificar desvios na execução do projeto de forma prática e definir a aplicação de medidas corretivas em tempo hábil.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo apresentar como a aplicação dos processos, ferramentas e técnicas na área de conhecimento gerenciamento do tempo do projeto estabelecidos no Guia PMBOK® – Quinta Edição podem impactar de forma positiva no êxito do projeto, principalmente assegurando o término na data planejada ou o mais próximo possível, pois o atraso na entrega dos projetos é um dos problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos das organizações. Como contribuição para essa área de pesquisa, esse artigo forneceu além das entradas, ferramentas e técnicas e saídas em gerenciamento do tempo do projeto um consolidado de como o Microsoft Project® pode auxiliar no controle do cronograma.

O gerenciamento do tempo do projeto é um diferencial competitivo para as organizações que buscam se manter no mercado. Os projetos estão alinhados ao objetivo estratégico da organização e através da gestão do tempo, evita-se atraso no término dos projetos e assim a empresa não prejudica sua participação no mercado e gera gastos indevidos.

## REFERÊNCIAS

BARCAUI, André B. et al. **Gerenciamento do tempo em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

ESTUDO DE Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2007, Project Management Institute – Chapters Brasileiros.

ESTUDO de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2008, Project Management Institute – Chapters Brasileiros.

ESTUDO de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2009, Project Management Institute – Chapters Brasileiros.

ESTUDO de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010, Project Management Institute – Chapters Brasileiros.

FIGUEIREDO, Francisco Constant de; FIGUEIREDO, Helio Carlos Maciel. **Dominando gerenciamento de projetos com MS Project 2003**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Marina de Andrade Marconi. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas 2001.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Guilherme Bueno de. **Microsoft Project 2010 & gestão de projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK®)**. Quinta edição. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PMSURVEY.ORG Edition. Project Management Institute Chapters, 2011.

PMSURVEY.ORG Edition. Project Management Institute Chapters, 2012.

PMSURVEY.ORG Edition. Project Management Institute Chapters, 2013.

RODRIGUES, Eli. **Memorização do mapa de processos do PMBOK**. Disponível em: <<https://www.elirodrigues.com/2016/01/21/memorizacao-do-mapa-de-processos-do-pmbok/>>. Acesso em 04 de dezembro de 2018.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.