

INDICADORES de GERENCIAMENTO de PROJETOS

Amostra

INDICADORES de GERENCIAMENTO de PROJETOS

2^a
Edição

Implementar e monitorar
para atingir objetivos

Armando Terribili Filho, PMP
Pós-doutor em gerenciamento de projetos



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2025

Indicadores de Gerenciamento de Projetos

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA.).

Copyright © 2025 Armando Terribili Filho.

ISBN:978-85-508-2619-6

Impresso no Brasil – 2ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)

T3261

2.ed. Terribili Filho, Armando

Indicadores de gerenciamento de projetos :
implementar e monitorar para atingir objetivos /
Armando Terribili Filho. - 2.ed. -
Rio de Janeiro : Alta Books, 2025.
160 p. : 15,7 x 23 cm.

ISBN 978-85-508-2619-6

1. Fluxo de caixa - Controle. 2. Gestão de
negócios. 3. Planejamento estratégico.
4. Projeto - Gerenciamento. 5. Variação de
prazos (Administração). I. Título.

02-2025/22

CDD 658.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Gestão de negócios : Administração 658.1

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo..

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: J. A. Ruggeri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutus

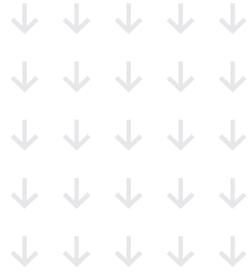
Gerência Comercial: Claudio Lima

Produtora Editorial: Ana Clara Tambasco

Revisão: Alessandro Thomé e Denise Himpel

Diagramação: Rita Motta

Capa: Crontec



Sobre o autor

Armando Terribili Filho é pós-doutor em metodologias de gerenciamento de projetos pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), doutor em educação pela UNESP, mestre em administração de empresas pela FECAP de São Paulo e bacharel em matemática na área de tecnologia da informação pela Fundação Santo André. Tem formação complementar em inteligência emocional em Nápoles, na Itália, e liderança emocional em Madri, na Espanha. É fundador e diretor da Impariamo Cursos e Consultoria, de Curitiba.

Atua em consultoria de negócios e na área de gerenciamento de projetos, portfólios e escritório de projetos com implantação e avaliação de PMOs. Realiza palestras e cursos sobre inteligência emocional, gestão de conflitos, motivação, assédio moral e sexual, entre outros temas relevantes. Detém as certificações PMP do PMI desde 2003, além de ITIL.

É professor em cursos de pós-graduação em Curitiba, no Instituto Municipal de Administração Pública da Prefeitura de Curitiba (IMAP), na ESIC Business & Marketing School, Grupo Educacional Pólis Civitas, IDD Educação Avançada e PUC-PR (digital).

No estado de São Paulo, é docente nos MBAs USP/ESALQ de Gestão de Projetos e Gestão Escolar; em Campinas, no IBE — Institute of Business Education; em Santa Catarina, na UNIVALI de Itajaí; e no Rio Grande do Sul, na PUC-RS (digital).

É palestrante em congressos em nível nacional e internacional organizados pelo PMI-SP, PMI-PR, PMI-DF, PMI-MG, PMI-ES, PMI-SC, PMI-RS, PMI-PE e PMI-PB. Foi palestrante na Ciudad de Panamá e colaborador do *chapter* do PMI Espírito Santo na coluna “Pergunte ao Especialista”.

Trabalhou na Unisys Brasil por 26 anos e em empresas como Alcan, Spal (Coca-Cola em São Paulo), J.W. Thompson e Copebrás. Como diretor de projetos na Unisys, foi certificado nos EUA como Black Belt, atuando no programa Six Sigma Lean, gerenciando projetos internacionais. Foi também responsável pela área de Resource Management e Project Quality

Office (PQO), realizando revisões de qualidade em todos os projetos da organização.

Foi professor titular doutor da Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) de São Paulo, na Faculdade de Administração e na pós-graduação, com atuação por mais de dez anos na instituição, tendo sido o editor da *Revista Estratégica*. Atuou como docente na pós-graduação da Universidade Positivo (Curitiba/PR), Faculdades da Indústria SENAI/FIEP (Curitiba/PR), Centro Universitário Integrado (Campo Mourão/PR), SENAC (São Paulo/SP, Bauru/SP e Florianópolis/SC), Católica de Santa Catarina (Jaraguá do Sul/SC), Unisep (Francisco Beltrão/PR), Universidade São Judas Tadeu (São Paulo/SP), Fateb (Birigui/SP), Uninove (São Paulo/SP), UNIFAI (São Paulo/SP), Faculdade São Luiz (Brusque/SC), Unidavi (Rio do Sul/SC) e Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social de Fronteiras (Foz do Iguaçu/PR), nas áreas de negócios, gestão de pessoas, gerenciamento de projetos ou de formação de professores para o ensino superior.

Orientou dezenas de trabalhos de conclusão de curso em nível de graduação e pós-graduação nas áreas de projetos, processos e negócios, tendo participado de uma centena de bancas de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*. É parecerista de revistas nacionais e internacionais das áreas de projetos e educação superior.

Publicou mais de uma centena de artigos, tendo publicações científicas nos EUA, na Itália, Espanha, em Portugal, na Argentina, no Chile, na Colômbia, Costa Rica, no México e Brasil.

LIVROS PUBLICADOS:

- » *Ensino superior noturno* (2009, coautor)
- » *Indicadores de gerenciamento de projetos* (reimpressão, 2014)
- » *Gerenciamento dos custos em projetos* (2014)
- » *Lessons Learned em gerenciamento de projetos* (2015, coautor)
- » *Seja um professor nota 10 no ensino superior* (2020)
- » *CWB em duas rodas* (2022)
- » *Gerenciamento de projetos em 7 passos* (reimpressão, 2024)
- » *Negociação em projetos* (reimpressão, 2024, coautor)

E-BOOKS PUBLICADOS:

- » *Gerações de profissionais no ambiente de trabalho* (PMI-DF e PMI-PB, 2021)
- » *Inteligência emocional e os estilos de liderança* (Engine, 2023).

Este livro é dedicado aos amigos Rosa Emiko Guibo Nagamoto, Hélia Sônia Raphael e Milton Mira de Assumpção, que me impulsionaram com maestria nos universos empresarial, acadêmico e editorial.

Amostra



Agradecimentos

Acredito que aprender não é um ato voluntário; por vezes, aprendemos até de forma inconsciente. A cada dia vivido, queiramos ou não, aprendemos algo — aprendizado que nos faz maiores e melhores. Entretanto, devemos ter em mente que o aprendizado estruturado, seja por meio de cursos ou livros, propicia um verdadeiro salto no conhecimento.

O filósofo espanhol Fernando Savater disse: “Todos nós nascemos geneticamente humanos, mas somente por meio da educação e do convívio social efetivamente nós nos transformamos humanos.”

Creio que educação e convívio social são indissociáveis, como afirmou Savater. Por mais que os avanços tecnológicos na área educacional possam tornar esses elementos independentes, as relações humanas com professores, colegas e instrutores estarão sempre presentes.

É a partir desse prisma que dirijo meus agradecimentos. Agradecimentos a todos que me auxiliaram e contribuíram para meu aprendizado, que é um ato contínuo em vida!

Aprendi com meus avós, migrantes italianos e espanhóis, que tanto lutaram para sobreviver e oferecer uma condição de sobrevivência digna a seus filhos. Eles me mostraram a importância do esforço, da dedicação, da persistência e da honestidade. *Grazie, nonni! ¡Gracias, abuelos!*

Aprendi com meus pais e minhas irmãs valores e princípios irretocáveis, além da importância de se ter uma família, que, mesmo sendo palco de conflitos e discussões, sempre se torna nosso “porto seguro”.

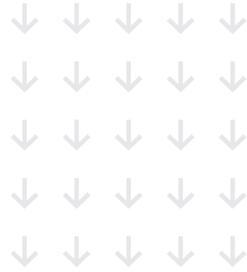
Aprendi com minha esposa, meus filhos e minha neta, com meus professores e orientadores, com meus amigos, com colegas de trabalho, com vizinhos, com livros e publicações, com líderes religiosos, com meus alunos e orientandos. Aprendi pelo exemplo e, algumas vezes, pelo contraexemplo. Alunos exemplares são inesquecíveis, embora o conceito de “exemplar” seja algo mutável, pois em determinados momentos de nossa vida, podem ser os mais inteligentes, os mais dedicados, os mais espirituosos, enquanto em

outros, talvez representem os mais afetuosos, os mais comprometidos, os mais crentes ou os mais questionadores.

Poderia citar dezenas, centenas de nomes de amigos e alunos, mas certamente cometeria muitas injustiças pela omissão de pessoas e profissionais que tanto marcaram minha vida. Por isso, meu agradecimento é para todos aqueles que por algum período da minha vida estiveram conectados comigo — com que tive a oportunidade de aprender algo.

Relembro de uma frase de minha mãe, que dizia: “Sempre que tiver oportunidade, converse com conhecidos ou mesmo com desconhecidos, pois você sempre ensinará algo e aprenderá algo...” E acho que um livro é, sem dúvidas, uma boa conversa!

Boa leitura!



Sumário

Prefácio.....	1
Como usar este livro.....	3
Introdução.....	7
E os projetos?	9
1. INDICADORES.....	11
1.1 Conceito.....	11
1.2 Tipos de indicadores de projeto	16
1.3 Conjunto de indicadores: Painel de Controle	20
2. CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES.....	27
2.1 Avaliação de projetos: monitoramento, revisão e avaliação	27
2.2 Monitoramento temporal de um mesmo indicador	28
2.3 Criação de indicadores	29
2.4 Questionário como fonte de informações.....	32
2.5 Canvas	37
2.6 Indicador de Satisfação da Equipe do Projeto (ISEP)	40
2.7 Implantação de indicadores	43
3. INDICADORES PROPOSTOS PARA USO IMEDIATO	45
3.1 Indicador de Variação de Exposição a Riscos do Projeto (IVERP).....	46
3.2 Indicador de Engajamento dos <i>Stakeholders</i> do Projeto (IESP)	48
3.3 Indicador de Alteração de Escopo (IAE)	50
3.4 Indicador de Quantificação de Aceite das Entregas (IQAE)	52
3.5 Indicador de Gestão das Aquisições e Contratos (IGAC).....	54
3.6 Indicador de Planejamento e Efetividade da Comunicação (IPEC).....	55

3.7	Indicador de Gestão de Riscos (IGR).....	64
3.8	Indicador de Satisfação do Patrocinador (ISP)	74
3.6	Indicador de Planejamento e Efetividade da Comunicação (IPEC).....	55
3.7	Indicador de Gestão de Riscos (IGR).....	64
3.8	Indicador de Satisfação do Patrocinador (ISP)	74
4.	INDICADORES DE MERCADO — CUSTOS	83
4.1	Gerenciamento de custos e receitas	83
4.2	Projetos Vendidos.....	85
4.3	Cálculo da rentabilidade de um projeto: margem e <i>markup</i>	87
4.4	Gestão de Custos em Projetos (pelo Plano de Trabalho).....	90
4.5	Gestão de custos em projetos (pela Análise de Valor Agregado: IDC, VC, ENT e IDPT).....	97
5.	INDICADORES DE MERCADO — PRAZOS	108
5.1	Gerenciamento de prazos.....	108
5.2	Índice de Desempenho de Prazos (IDP)	109
5.3	Curva S.....	120
5.4	Prazo Agregado.....	121
5.5	Indicador de Criticidade do Projeto (ICP).....	123
6.	PMO E O CONJUNTO DE INDICADORES DE PROJETOS E DE PORTFÓLIOS.....	125
6.1	PMO	125
6.2	Monitoramento de um mesmo indicador em todos os projetos	126
6.3	Subindicadores	131
6.4	Indicadores de portfólios de projetos.....	131
	Apêndice — Indicadores de Processos de Negócios	137
	Referências	142
	Índice.....	144



Prefácio

Recebi com muita honra o convite para prefaciar a presente obra, gerada a partir do aprofundado conhecimento do professor Armando Terribili Filho, que, com maestria, soube evocar conteúdo consistente e uma visão prática, por certo fruto de sua experiência como executivo e consultor de negócios e de sua trajetória acadêmica, na qual se destaca o pós-doutorado em metodologias de gerenciamento de projetos.

O leitor perceberá que a proposta do autor serve como bússola em um mundo que costumo denominar de 3 Cs (Complexo, Contraditório e Competitivo). O primeiro C refere-se à Complexidade e tem origem na ideia de que estamos vivendo em um tempo de mudanças cada vez mais aceleradas, em que, para muitas situações, não contamos com um manual de boas práticas do passado que nos ajude a resolver situações novas que estamos enfrentando no presente. O segundo C diz respeito às Contradições oriundas do excesso de informação a que estamos sendo expostos, trazendo ambiguidade e a sensação de impotência diante de tantas inovações. E o terceiro C trata da Competitividade. Arrisco dizer que, neste exato momento em que temos o prazer da leitura desta obra, em todas as organizações, há alguém pensando em como manter a relevância neste cenário volátil que estamos vivendo.

Essa inquietação acomete todos os campos profissionais e revela um importante papel para os gestores de projetos, que cada vez mais serão os mestres de inúmeras mudanças nas organizações que pretendem se manter atualizadas e protagonistas em um mundo em constante transformação.

Esta nova edição do livro *Indicadores de gerenciamento de projetos* representa um constructo para o planejamento, a prevenção, o acompanhamento e o foco em resultados que mitigam os potenciais problemas de priorização de tempo e recursos necessários para que um projeto gere valor, resultando em leitura obrigatória para quem pretende levar seus projetos a patamares mais altos.

Deverão chamar a atenção do leitor os conceitos sobre os tipos de indicadores, formas de acompanhamento e modelos de gestão por meio da

proposta do *Painel de Controle*, como também os exemplos e as ferramentas práticas com o passo a passo para a criação e estruturação de indicadores.

De se destacar, igualmente, a didática dos capítulos que abordam os *Indicadores para uso Imediato*, dos quais são exemplos: o Indicador de Planejamento e Efetividade (IPEC) e o Indicador de Gestão de Riscos (IGR). Igualmente merecem reconhecimento os *Indicadores de Mercado*, representados pelos indicadores de Custos e Prazos, que contribuem para que a gestão de projetos se fortaleça ao mensurar impacto, efetividade, desempenho e critérios operacionais. Estes, ao serem monitorados, representarão valioso recurso para transitar em tempos de volatilidade, oferecendo projeções que permitem resultados decisivos para uma gestão de projetos com excelência.

Aliás, excelência é a palavra que melhor define o professor Armando, que tive a alegria de conhecer por meio de nossas atividades docentes. Desde então, mantive contato com seus diversos livros e artigos publicados e a satisfação de contar com suas lições sobre o tema de indicadores para líderes que participam de programas de desenvolvimento que conduzimos em parceria.

A marca que vi ser deixada em cada profissional que teve o privilégio de seus ensinamentos por certo será registrada pelos que se dedicarem à leitura desta obra, já que o autor consegue traduzir conceitos complexos em simples, fornecendo exemplos concretos, alertas sobre os desafios das aplicações práticas, ofertando modelos e nos inspirando a acompanhar seu raciocínio, que alia a leveza da sua escrita à robustez do conteúdo.

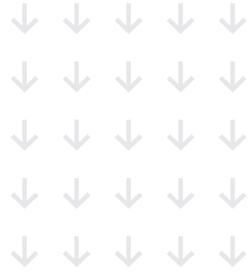
Este precioso guia é um convite à ação. O autor nos brinda com uma produção estruturada e singular, oferecendo — com a generosidade que lhe é peculiar — um antídoto para as oscilações que desafiam o dia a dia de um gestor de projetos que deve focar suas análises não apenas em manter comparações históricas, mas em avaliar variações e fazer prognósticos.

Como profissional da área de ciências humanas e especialista no desenvolvimento de lideranças, posso atestar que esta obra deve ser lida por todos que pretendem ampliar seu repertório de gestão, agregando consistência e previsibilidade às suas atividades. O autor atinge plenamente seus dois objetivos: compartilhar conhecimento estruturado para a aplicação eficaz de indicadores em projetos e ofertar conteúdo aplicável a diversas áreas do conhecimento humano.

Por tudo isso, desejo uma excelente leitura e que, tal qual a obra nos oportuniza e o autor nos incentiva, coloque-se este conhecimento em ação.

Anna Elisa Mussi

Psicóloga, pós-graduada em gestão de pessoas e mestre em governança e sustentabilidade. Docente de cursos de pós-graduação. *Coach* de executivos. Diretora da Mastery Desenvolvimento Humano e do Instituto Mundo do Trabalho.



Como usar este livro

Este livro tem por objetivo auxiliar o profissional de mercado e o estudante de graduação e de cursos de pós-graduação na utilização de indicadores — inclusive, na criação destes, sejam os de gerenciamento de projetos, sejam os de processos.

No **Capítulo 1**, além de conceitos e tipos de indicadores, são discutidas as formas de apresentação (velocímetro, gráfico de setor, de linha ou histograma) e a criação de Painel de Controle (*dashboard* ou *cockpit*), com modelo para aplicação imediata.

No **Capítulo 2**, para amparar a criação de indicadores, são apresentadas estruturas pré-formatadas no Canvas, que é uma ferramenta objetiva, de fácil utilização e com sequenciamento definido, propiciando muita facilidade ao usuário. É mostrado um exemplo de preenchimento com um indicador criado pelo autor: Indicador de Satisfação da Equipe do Projeto (ISEP).

No **Capítulo 3**, são apresentados outros indicadores criados pelo autor, com base em um modelo simplificado e que podem ser facilmente utilizados:

- » Indicador de Alteração de Escopo (IAE)
- » Indicador de Engajamento dos *Stakeholders* do Projeto (IESP)
- » Indicador de Gestão das Aquisições e Contratos (IGAC)
- » Indicador de Quantificação de Aceites das Entregas (IQAE)
- » Indicador de Variação de Exposição a Riscos do Projeto (IVERP)

Há também indicadores criados por meio de questionários, quando são aplicadas técnicas de elaboração a partir do uso de questões binárias, questões conceituais ou escala de Likert:

- » Indicador de Gestão de Riscos (IGR)
- » Indicador de Planejamento e Efetividade da Comunicação (IPEC)
- » Indicador de Satisfação do Patrocinador (ISP)