

# GERENCIAMENTO DE PROJETOS

em **7** PASSOS

AMOSTRA

AMOSTRA

# GERENCIAMENTO DE PROJETOS

em **7** PASSOS

viabilidade, planejamento  
e execução

**2<sup>a</sup>** ATUALIZADA  
Edição E AMPLIADA

Armando Terribili Filho, PMP



ALTA BOOKS  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2025

# Gerenciamento de Projetos em 7 Passos

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:978-85-508-2614-1

Impresso no Brasil – 1ª 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)

T326g  
1.ed. Terribili Filho, Armando  
Gerenciamento de projetos em 7 passos :  
viabilidade, planejamento e execução / Armando  
Terribili Filho. - 2.ed. - Rio de Janeiro : Alta  
Books, 2025.  
176 p. ; 15,7 x 23 cm.  
ISBN 978-85-508-2614-1  
1. Administração de empresa. 2. Projetos -  
Administração. 3. Projetos - Desenvolvimento.  
4. Projetos - Planejamento. I. Título.

03-2025/234

CDD 658.404

índice para catálogo sistemático:

1. Projeto : Desenvolvimento : Administração 658.404

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](http://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 Mutüs

**Gerência Comercial:** Claudio Lima

**Produtora Editorial:** Ana Clara Tambasco

**Revisão:** Leandro Menegaz e Maria Rodrigues

**Diagramação:** Rita Motta

**Capa:** Crontec



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) – [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)

**Ouvidoria:** [ouvidoria@altabooks.com.br](mailto:ouvidoria@altabooks.com.br)





## 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. Possui 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, em Curitiba.

Atua em consultoria de negócios e na área de gestão 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, dentre 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. No Espírito Santo, no CETI/iBEXT Business School. 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 Cidade do Panamá. Foi 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 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, gestão de projetos e 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, 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, tem publicações científicas nos EUA, Itália, Espanha, Portugal, Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica, 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);
- » *Indicadores de Gerenciamento de Projetos* (2ª edição, 2025).

#### **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).

Dedico este livro...

a meus pais pela vida que me deram, pelos valores e princípios que me transmitiram, pela educação que me ofereceram, pelas orientações e pelos caminhos que me oportunizaram...

e às minhas netas, Yasmin e Isis, que comprovam o maravilhoso ciclo da vida e a evolução humana!

AMOSTRA



## Agradecimentos

Esse livro é fruto de duas vertentes de aprendizado e de coleta de informações com base em vivência prática: mundo profissional e acadêmico.

Pela experiência de mais de 26 anos na Unisys Brasil, tive a oportunidade de gerenciar inúmeros projetos internos e dezenas de projetos com clientes. Projetos com variados níveis de complexidade e criticidade, de organizações públicas e privadas de distintos segmentos de mercado, equipes presenciais e remotas com projetos multipaíses. Meu agradecimento é para aqueles que me apoiaram, incentivando e exigindo que cada vez mais me desenvolvesse e tivesse um melhor desempenho. Obrigado, aprendi muito com vocês e com as oportunidades que me ofereceram: Camille el-Koury, Jacques Rollet, Luis Delphim Esteves, Luiz Fernando Amâncio e Miriam Favilla Caçador.

Como empresário, há mais de dez anos na Impariamo Cursos e Consultoria, com dezenas de clientes na área de consultoria em implantação de Escritórios de Projetos (PMOs) e capacitação em gestão de projetos e habilidades comportamentais, só posso agradecer a profissionais que se tornaram amigos, pela parceria e pela confiança: André Luiz Nadjarian, Anna Mussi, Eduardo Barros, Fabio Barnes, Honorato Chudson, Juliano Ferreira, Luiz Eduardo de Carvalho, Paulo Maia Jr., Priscila Avelar Rocha e Weber Correa.

Nas três décadas de vivência no mundo acadêmico, palco de pesquisas, artigos, aulas, *workshops*, palestras e interações com provocativos estudantes de graduação e pós-graduação, está meu agradecimento aos amigos docentes: Alexandre Weiller, Audemir Loris, Carol Shinoda, Emerson Piovezan, Mauricio Mallmann, Othon da Silva e Ovídio Felipe Pereira da Silva Jr.

Cada nome citado representa um importante “tijolo” na construção deste livro e do meu desenvolvimento como profissional ou como docente. Sem um tijolo, a construção estaria incompleta. Por isso, sintam-se citados em todo transcorrer deste livro – nos conceitos e nos exemplos.

O mínimo que posso mostrar como reconhecimento é dizer “muito obrigado”!

AMOSTRA



# Sumário

Prefácio.....	1
Como usar este livro .....	3
Introdução.....	5
<b>10 CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....</b>	<b>9</b>
<b>Conceito 1</b> - Projeto .....	10
<b>Conceito 2</b> - Gerenciamento de projetos.....	11
<b>Conceito 3</b> - Projetos internos e Projetos externos (vendidos a clientes).....	13
<b>Conceito 4</b> - Origem dos Projetos nas Organizações.....	15
<b>Conceito 5</b> - Portfólio e programa .....	16
<b>Conceito 6</b> - Escritório de Projetos (PMO).....	17
<b>Conceito 7</b> - Patrocinador e partes interessadas.....	19
<b>Conceito 8</b> - Estrutura organizacional de um projeto: organograma .....	20
<b>Conceito 9</b> - Metodologias.....	22
<b>Conceito 10</b> - Principais institutos e publicações.....	25
<b>PASSO 1. DEFINIÇÃO PRELIMINAR DO PROJETO .....</b>	<b>28</b>
<b>1.1</b> TAP: o documento inicial de um potencial projeto .....	28
<b>1.2</b> Canvas: a evolução do TAP .....	30
<b>1.3</b> Seleção de projetos: viabilidade financeira .....	35
<b>1.4</b> Processos de priorização de projetos.....	38

<b>PASSO 2. PLANEJAMENTO DO ESCOPO</b> .....	40
2.1 Definição do Escopo.....	41
2.2 Escopo do produto.....	42
2.3 Escopo do projeto.....	43
2.4 Síntese.....	46
<b>PASSO 3. PLANEJAMENTO DO CRONOGRAMA, DOS RECURSOS E CUSTOS</b> .....	48
3.1 Cronograma e ferramentas para construção.....	49
3.2 Etapas para construção de cronograma.....	49
3.3 Caminho crítico.....	55
3.4 EAP e o cronograma.....	57
3.5 Planejamento de Recursos.....	59
3.6 Organograma, matriz de responsabilidades e manuais da organização.....	60
3.7 Contrato individual com colaborador alocado em projeto.....	62
3.8 Aquisições.....	63
3.9 Planejamento de custos.....	65
<b>PASSO 4. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIA DE RISCOS</b> .....	72
4.1 Comunicação.....	73
4.2 Plano de comunicação.....	74
4.3 Riscos.....	77
4.4 Avaliação dos riscos.....	79
4.5 Elaboração de um plano de respostas aos riscos.....	81
4.6 Reservas.....	85
4.7 Plano de gestão de riscos.....	86
<b>PASSO 5. LANÇAMENTO DO PROJETO</b> .....	91
5.1 Organograma, matriz de responsabilidades e cronograma preenchidos.....	92
5.2 Aspectos da comunicação no projeto.....	93
<b>PASSO 6. EXECUÇÃO E CONTROLE DO PROJETO</b> .....	95
6.1 Visão geral.....	96
6.2 Gestão do cronograma e dos prazos.....	97
6.3 Gestão da comunicação, das reuniões e atas.....	99
6.4 Gestão dos riscos, aquisições e custos.....	107

6.5	Gestão de pessoas.....	113
6.6	Gestão do escopo e de mudanças.....	116
6.7	Relatório de Progresso de Projeto.....	117
<b>PASSO 7.</b>	<b>ENCERRAMENTO DO PROJETO.....</b>	<b>124</b>
7.1	Conclusão do projeto.....	125
7.2	Reunião de encerramento do projeto.....	125
7.3	Avaliação dos profissionais.....	126
7.4	Fornecedores: avaliação e encerramento de contratos.....	127
<b>APÊNDICE A - ANÁLISE DE VALOR AGREGADO.....</b>		<b>130</b>
A-1	Gestão de custos.....	131
A-2	Gestão de prazos.....	139
A-3	Curva S.....	144
A-4	Prazo Agregado e Variação de Prazo Agregado.....	145
<b>APÊNDICE B - PROCESSO PARA DETERMINAÇÃO DO CAMINHO CRÍTICO.....</b>		<b>148</b>
	Referências.....	156
	Índice.....	158

AMOSTRA



## Prefácio

A capacidade de gerenciar projetos é cada vez mais necessária para realizarmos as transformações que o nosso mundo precisa. No âmbito global, é urgente a articulação das lideranças mundiais para implementarmos projetos que busquem a reversão da crise climática, a redução das desigualdades sociais, a pacificação de países em guerra, a ampliação da base tecnológica para a geração e a distribuição de alimentos e criação de medicamentos e tratamento para a cura de doenças e melhoria da saúde física e mental.

Nas organizações, os projetos são os viabilizadores da inovação e os articuladores entre a estratégia e os resultados. Sem eles, as empresas não conseguem aumentar sua produtividade – um aspecto crítico em um mundo com recursos cada vez mais escassos.

E, por fim, no âmbito individual, os projetos permitem a realização de sonhos e objetivos pessoais. Uma pessoa sem projetos não constrói futuro.

Este livro atua no cerne dessa necessidade de construção de competências técnicas em gerenciamento de projetos de que tanto precisamos para a evolução e sustentabilidade global, organizacional e pessoal.

Terribili traz para o texto suas melhores competências: visão do todo, capacidade de síntese, cuidado com os detalhes e generosidade. Por meio da leitura, conseguimos compreender um projeto do início ao fim, etapa a etapa. Ao final de cada capítulo, é disponibilizado um resumo com os dez pontos relevantes que nos ajuda a assimilar os aspectos mais fundamentais que devemos levar para a nossa prática. Além disso, a cada passagem, podemos perceber o cuidado que o autor tem em compartilhar no detalhe suas melhores experiências, incluindo aspectos como a redação de uma boa ata, pois quem já realizou pelo menos um projeto na vida sabe a grande diferença que esta faz para a comunicação e o alinhamento das partes interessadas em um projeto. E a essência de organizar um livro que ajuda as pessoas a desvendarem as etapas e ferramentas do gerenciamento de projetos advém da imensa generosidade do Terribili. Quem tem a honra de conhecê-lo sabe quão genuína é sua dedicação para contribuir com as pessoas.