IVEXSI INSTITUTE

The International Decision Governance Authority™

GESTÃO DE PROJETOS POR DECISÃO™

A REDEFINIÇÃO DO CONCEITO DE PROJETO E A REVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS.

WALTER AFONSO FILHO

EDIÇÃO FUNDACIONAL

2026 ◆ COLEÇÃO CIÊNCIAS DA DECISÃO IVEXSI

GESTÃO DE PROJETOS POR DECISÃO

A REDEFINIÇÃO DO CONCEITO DE PROJETO
E A REVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS.

Gestão de Projetos por Decisão™

A redefinição do conceito de projetos e a Revolução da Gestão de projetos

Copyright © 2026 Walter Afonso Filho.
Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, distribuída, armazenada em sistema de recuperação ou transmitida, de qualquer forma ou por qualquer meio—eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação, digitalização ou outro—sem a autorização prévia e por escrito do titular dos direitos autorais, exceto para breves citações utilizadas em resenhas, trabalhos acadêmicos ou outros usos permitidos pela legislação de direitos autorais aplicável.

Esta publicação é protegida pelas leis e tratados internacionais de direitos autorais.

Marcas registradas, nomes comerciais, conceitos, metodologias, modelos, estruturas, diagramas, terminologias e expressões proprietárias apresentadas neste livro—including, mas não se limitando a, Project Management by Decision™, Decision Governance™, Decision Engineering™, Decision Sciences™, Decision Due Diligence™, Decision Networks™, Structural Risk Theory™, IVEXSYS™, IVEXSI™, e nomes correlatos—são de propriedade intelectual de Walter Afonso Filho e da IVEXSI Institute LLC e não podem ser utilizados, reproduzidos ou adaptados sem autorização prévia por escrito.

PMI®, PMBOK®, Project Management Professional (PMP)®, Agile®, PRINCE2®, ISO®, e quaisquer outras marcas registradas de terceiros mencionadas nesta publicação são de propriedade de seus respectivos titulares. Sua inclusão tem finalidade identificativa, comparativa, comentada e acadêmica, não implicando endosso, filiação, patrocínio ou aprovação deste trabalho.

As opiniões, teorias, modelos e metodologias apresentadas neste livro são de responsabilidade exclusiva do autor e destinam-se a fins educacionais, profissionais e de pesquisa. Os leitores são os únicos responsáveis pela aplicação dos conceitos descritos em suas próprias organizações, projetos ou ambientes de tomada de decisão.

Embora todos os esforços tenham sido feitos para garantir a precisão das informações contidas nesta publicação, nem o autor nem a IVEXSI Institute LLC assumem qualquer responsabilidade por perdas, danos ou prejuízos decorrentes do uso ou da aplicação das ideias, métodos ou recomendações aqui apresentadas.

Walter Afonso Filho
IVEXSI INSTITUTE LLC

EDIÇÃO DE CORTESIA

GESTÃO DE PROJETOS POR DECISÃO™

Um convite para olhar os projetos sob uma nova perspectiva

Prezado(a) leitor(a),

A Gestão de Projetos evoluiu extraordinariamente. Temos melhores metodologias, tecnologias, sistemas de planejamento e profissionais cada vez mais qualificados.

Ainda assim, projetos continuam fracassando.

E se parte da explicação estiver nas decisões que antecedem e determinam sua execução?

É a partir dessa questão que nasce a Gestão de Projetos por Decisão™ – GPD, uma abordagem que propõe compreender o projeto não apenas por suas atividades, prazos, custos, riscos e entregas, mas também como uma Rede de Decisões que constrói continuamente sua trajetória.

Esta Edição de Cortesia apresenta os fundamentos dessa nova perspectiva e inclui o **Capítulo 1 – Por Que os Projetos Ainda Fracassam?**

Ao final da leitura, gostaríamos muito de conhecer sua opinião.

Talvez exista uma dimensão dos projetos que ainda não estamos observando suficientemente: a decisão.

Watter Afonso Filho
IVEXSI INSTITUTE LLC
Director

IVEXSI
INSTITUTE LLC

FICHA CATALOGRÁFICA

Cataloging in Publication (CIP)

AUTOR:	Walter Afonso Filho
TÍTULO:	**Gestão de Projetos por Decisão™**
SUBTÍTULO:	A Redefinição do Conceito de Projeto e a Revolução da Gestão de Projetos
EDITORA:	IVEXSI Institute LLC *The International Decision Governance Authority™*
EDIÇÃO:	Primeira Edição – 2026 Edição Fundacional
ANO:	2026
IDIOMA:	Português (Brasil)
PÁGINAS:	429
ISBN PDF:	978-65-02-25821-7
ISBN PAPERBACK:	978-65-02-25822-4
ISBN HARDCOVER:	978-65-02-25823-1

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Walter Afonso Filho
Gestão de projetos por decisão [livro eletrônico] : a redefinição do conceito de projeto e a revolução da gestão de projetos / Walter Afonso Filho. -- São José dos Campos, SP : Ed. do Autor, 2026. -- (Coleção ciência da decisão : edição fundacional)
PDF

ISBN 978-65-02-25821-7

1. Engenharia 2. Gestão 3. Projetos - Desenvolvimento 4. Projetos - Elaboração 5. Projetos - Metodologia 6. Projetos - Planejamento I. Título II. Série.

26-381550.0 CDD-620.0042

Índices para catálogo sistemático:

1. Engenharia : Projetos : Tecnologia 620.0042

Livia Dias Vaz - Bibliotecária - CRB-8/9638

Esta ficha catalográfica foi elaborada conforme os padrões da Câmara Brasileira do Livro (CBL) e integra a documentação editorial desta publicação.

IVEXSI INSTITUTE
GOVERNANÇA DA DECISÃO™

PESSOAS
IDEIAS
DECISÕES
RESULTADOS

CONHECIMENTO
HOJE.
DECISÕES
MELHORES
AMANHÃ.

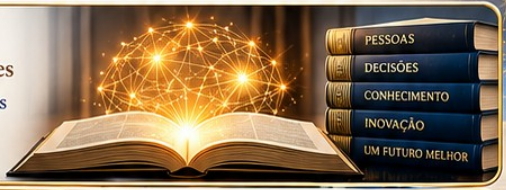
DECISÕES MELHORES CONSTRUEM ORGANIZAÇÕES MAIS FORTES E FUTUROS SUSTENTÁVEIS.

O IVEXSI INSTITUTE ESTÁ ORGANIZADO EM CINCO DIVISÕES ESTRATÉGICAS:

1

CIÊNCIA E CONHECIMENTO
Pesquisa, Desenvolvimiento e Publicações

Criação e divulgação dos conceitos fundamentais das Ciências da Decisão™ por meio de livros, revistas e publicações cientificas.



2

TREINAMENTO E EDUCAÇÃO
Programas, Cursos e Seminários

Programas executivos, cursos e seminários nas Ciências da Decisão™, incluindo Governança da Decisão™, Engenharia da Decisão™, Gestão de Riscos por Decisão™, Economia da Decisão™, Gestão de Projetos por Decisão™ e muito mais.

3

CONSULTORIA E ASSESSORIA
Implantação da Governança da Decisão

Consultoria e assessoria para implantação de estruturas de Governança da Decisão™ alinhadas à estratégia, operações e investimentos das organizações.

4

SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA DECISÓRIA
Monitoramento Executivo e Visão de Futuro

Desenvolvimento e implantação de sistemas de monitoramento e painéis para executivos, CEOs, CFOs e conselhos, com indicadores de qualidade de decisões, desempenho e futuros projetados em tempo real.

5

EXPANSÃO INTERNACIONAL
Presença Global e Parcerias Estratégicas

Internacionalização por meio da implantação de escritórios regionais em cada país, construção de parcerias e criação de uma rede global para promover a Governança da Decisão™ em escala mundial.

MELHORES DECISÕES
Maior Valor

ORGANIZAÇÕES MAIS FORTES
Maior Desempenho

GOVERNANÇA INTELIGENTE
Resultados Sustentáveis

FUTUROS PROJETADOS
Visão Estratégica

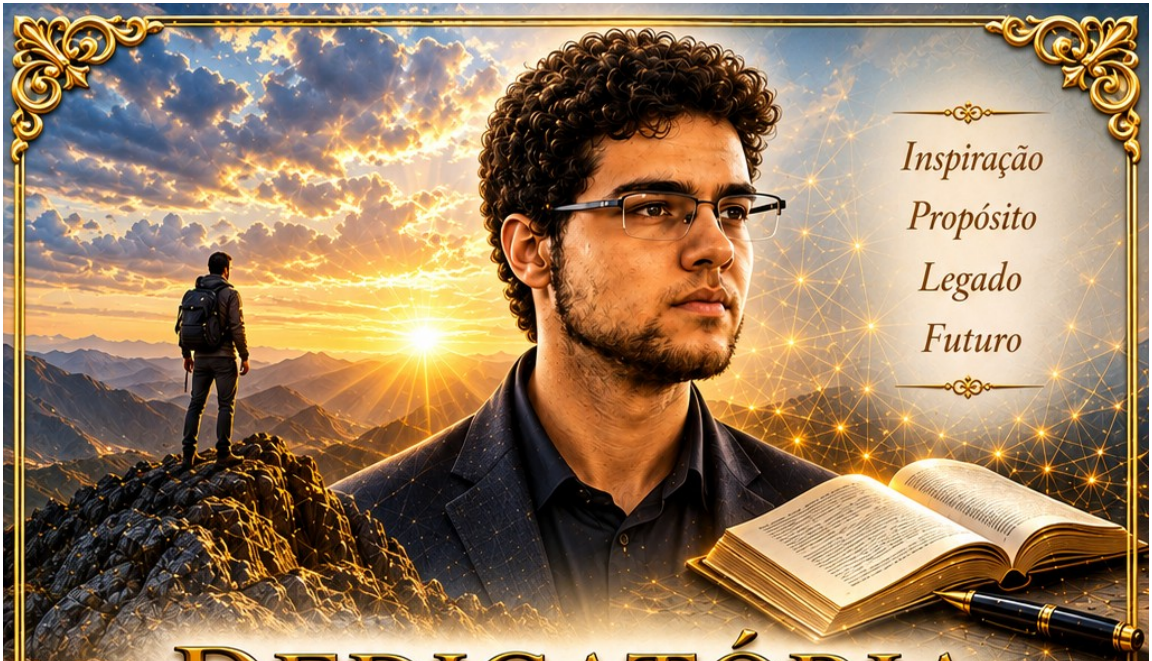
www.ivexsi.org

THE INTERNATIONAL DECISION GOVERNANCE AUTHORITY ™

HEADQUARTERS:
Wyoming – USA

SEDE OPERACIONAL:
São José dos Campos – Brasil

Decisões hoje.
Um amanhã melhor.



DEDICATÓRIA

A o meu amado filho,
Dr. Bruno Klaus de Aquino Afonso. Sua vida, seus valores e o exemplo que deixou continuam a inspirar cada passo desta obra.

Embora ele não esteja mais fisicamente presente, sua memória permanece como uma fonte constante de força, propósito e determinação.

Muito do que busquei construir por meio das Ciências da Decisão™ foi sustentado pela inspiração que seu legado continua a proporcionar.

Este livro é dedicado com amor à sua memória.

> *"Ideias podem ser ensinadas.*
> *Conhecimento pode ser aprendido.*
> *Mas a inspiração é herdada daqueles*
> *que tocam nossas vidas para sempre."*

Walter Afonso Filho
FUNDADOR, IVEXSI INSTITUTE™

SOBRE O AUTOR

“Melhores decisões criam melhores futuros.”

Walter Afonso Filho é Engenheiro Mecânico e Civil, empreendedor, e fundador do **IVEXSI Institute LLC.** Possui MBA em Administração de Empresas e mais de três décadas de experiência profissional em engenharia, gestão da qualidade, gestão de projetos, consultoria organizacional, liderança executiva e inovação tecnológica.

Ao longo da carreira, atuou com importantes organizações nacionais e internacionais, desenvolvendo expertise em engenharia, ISO 9000, gestão da qualidade, sistemas de gestão, governança organizacional e transformação de negócios.

Foi **Project Manager** em diversos projetos estratégicos e participou de grupos de engenharia de multinacional no exterior, adquirindo sólida experiência internacional em ambientes multiculturais e de alta complexidade.

Trabalhou em empresas de referência global, como **EMBRAER, PHILIPS, ERICSSON** e **TETRA PAK**, contribuindo em projetos, engenharia, qualidade e inovação.

Foi apresentador do ***Programa de TV Empresa do Futuro***, na Rede Vida de Televisão, voltado à inovação, gestão, empreendedorismo e futuro das organizações. Também foi apresentador do programa ***Qualidade Empresarial***, na TV Bandeirantes, com foco em gestão da qualidade, excelência organizacional e competitividade corporativa.

Atualmente é **Diretor do IVEXSI Institute LLC**, uma organização de pesquisa, tecnologia e publicação registrada em Wyoming, Estados Unidos, com suas principais atividades de pesquisa e operação baseadas em São José dos Campos, Brasil. **O IVEXSI Institute** tem como missão desenvolver a ciência, as metodologias e as tecnologias da Governança de Decisões, contribuindo para que organizações e projetos tomem melhores decisões e construam futuros sustentáveis, competitivos e inovadores.

DECISÕES
QUE
TRANSFORMAM
REALIDADES

PESSOAS
PROJETOS
SOCIEDADES
UM FUTURO MELHOR

SUMÁRIO

IVEXSI®
DECISION NETWORKS INSTITUTE™
The International Decision Governance Authority™

"Cada decisão constrói um futuro melhor."

PRÉ-TEXTUAIS

Apresentação
Prefácio
Um convite ao leitor
Do PMI ao IVEXSI — Uma Nova Fronteira na Gestão de Projetos
Introdução — O que é a Gestão de Projetos por Decisão™ (GPD)?
Nota do Autor — A Natureza da Decisão

CAPÍTULOS

Por Que os Projetos Ainda Fracassam?
O Novo Conceito de Projeto
Arquitetura da Decisão™
Engenharia da Decisão™
Ciclo de Vida da Decisão™
Redes de Decisões™
Governança da Decisão™
Qualidade da Decisão™
Índice Preditivo de Risco do Projeto™
Teoria do Risco Estrutural™
Monitoramento Inteligente da Rede de Decisões™
Inteligência Artificial na Gestão de Projetos por Decisão™
Inteligência Executiva da Decisão™
O Novo Escritório de Projetos — PMO
Implantação da Gestão de Projetos por Decisão™
A Nova Gestão de Projetos
NASA: O Mesmo Padrão Equivocado de Decisão em Projetos Diferentes
Boeing 737 MAX: As Decisões que Construíram o Fracasso
O Padrão dos Grandes Fracassos de Projeto
Sistema de Governança da Decisão™
Confidencialidade da Decisão™
Sistema Normativo da Decisão™
O Universo da Governança da Decisão™

APÊNDICES

Apêndice A — Checklist do Sistema de Qualificação das Decisões™
Apêndice B — Avaliação do Risco Estrutural™

ELEMENTOS FINAIS

Referências
Nota sobre o Uso de Inteligência Artificial

IVEXSI
CONHECIMENTO
PARA DECISÕES
QUE TRANSFORMAM
REALIDADES

CONHECER HOJE.
DECIDIR MELHOR.
CONSTRUIR AMANHÃ.

Apresentação

O gerenciamento de projetos percorreu uma trajetória extraordinária nas últimas décadas. Metodologias foram aperfeiçoadas, padrões internacionais consolidaram boas práticas, certificações profissionais elevaram o nível da disciplina e novas tecnologias ampliaram significativamente a capacidade de planejar, executar, monitorar e controlar projetos cada vez mais complexos.

Ainda assim, uma pergunta permanece sem resposta satisfatória:

Por que organizações que utilizam metodologias reconhecidas internacionalmente, contam com profissionais altamente qualificados, empregam sofisticados sistemas de planejamento e controle e dispõem de recursos substanciais continuam produzindo projetos que fracassam ou entregam resultados muito inferiores aos esperados?

Este livro parte da premissa de que a resposta para essa questão não está apenas na execução dos projetos, mas, principalmente, na qualidade das decisões que os tornam possíveis.

A literatura clássica do gerenciamento de projetos concentrou seus maiores esforços no aperfeiçoamento dos processos de planejamento, execução, monitoramento e controle. Esses avanços foram fundamentais e continuam indispensáveis. Entretanto, existe uma dimensão que permanece surpreendentemente pouco explorada: a estrutura de decisões que antecede, orienta, transforma

e, em muitos casos, determina o destino de um projeto muito antes da primeira atividade prevista no cronograma.

A proposta apresentada nesta obra consiste justamente em tornar essa estrutura visível.

Ao longo deste livro, proponho uma redefinição do próprio conceito de projeto. Em vez de compreendê-lo apenas como um conjunto temporário de atividades destinadas à produção de um produto, serviço ou resultado, proponho entendê-lo como uma Rede de Decisões interdependentes, cuja evolução determina continuamente os Futuros Possíveis do projeto.

Essa mudança de perspectiva altera profundamente a forma como compreendemos o gerenciamento de projetos.

Os cronogramas deixam de ser apenas instrumentos de planejamento e passam a representar a materialização temporal de decisões anteriores. Os riscos deixam de ser apenas eventos incertos e passam a ser compreendidos, em grande medida, como consequências acumuladas de decisões tomadas ao longo da trajetória do projeto. As mudanças deixam de ser apenas alterações de escopo e passam a refletir novas decisões que modificam o futuro originalmente projetado.

Sob essa perspectiva, administrar projetos significa muito mais do que controlar atividades. Significa compreender, estruturar, avaliar, governar e aperfeiçoar continuamente as decisões que determinam sua evolução.

Não se trata de substituir o PMBOK®, o PRINCE2®, a ISO 21502, as abordagens ágeis ou qualquer outra metodologia consolidada. Ao

contrário: todas elas permanecem fundamentais para organizar e executar projetos com eficiência. A proposta deste livro é complementar essas abordagens por meio de uma camada de governança que, até onde pude constatar, ainda não havia sido desenvolvida de forma sistemática na literatura do gerenciamento de projetos. A consistência dessa proposta tornou-se ainda mais evidente durante o estudo de mais de vinte casos de fracassos, acidentes e desastres, entre eles Fukushima Daiichi, Chernobyl, Three Mile Island, o desastre industrial de Bhopal, na Índia, a explosão da plataforma Deepwater Horizon, o incêndio da Grenfell Tower, na Inglaterra, o Dieselgate da Volkswagen, o acidente ferroviário de Wenzhou, na China, o rompimento da barragem de Brumadinho, a queda das passarelas do Hyatt Regency, o caso Ford Pinto, o sistema de bagagens do Aeroporto Internacional de Denver, o Mars Climate Orbiter, o foguete Ariane 5, o Veículo Lançador de Satélites (VLS-1 V03) de Alcântara, os ônibus espaciais Challenger e Columbia, o Boeing 737 MAX e, inclusive, um caso clássico: o Titanic. Embora não haja espaço suficiente nesta obra para apresentar detalhadamente todos esses casos, analiso dois deles: os acidentes dos ônibus espaciais da NASA e o caso do Boeing 737 MAX. Ao estudá-los, fiquei profundamente impactado ao constatar que muitos poderiam ter tido um desfecho diferente caso os princípios e mecanismos de um Sistema de Governança da Decisão tivessem sido aplicados para tornar visíveis as fragilidades decisórias, integrar os sinais de alerta e avaliar as consequências antes que se tornassem irreversíveis. As análises revelaram um padrão recorrente: decisões críticas sustentadas por evidências ambíguas, sinais de alerta desconsiderados, responsabilidades fragmentadas, pressões organizacionais e falhas de governança que se acumularam até

produzir consequências graves ou irreversíveis. Os demais casos serão aprofundados em uma obra específica, provisoriamente intitulada *A Engenharia do Desastre — Ninguém Errou Sozinho: uma análise dos grandes desastres de engenharia sob a perspectiva da Governança da Decisão.*

Ao longo dos capítulos seguintes, o leitor encontrará conceitos inéditos, modelos analíticos e estudos de caso que demonstram como decisões tomadas muito antes da execução podem explicar tanto sucessos extraordinários quanto fracassos históricos. Esses acontecimentos não são analisados apenas como eventos emblemáticos ou falhas técnicas isoladas, mas como evidências da necessidade de compreender os projetos sob uma nova perspectiva: a perspectiva das decisões que constroem, restringem e, algumas vezes, comprometem seus Futuros Possíveis.

Este livro não pretende apenas apresentar uma nova metodologia, mas oferecer uma nova forma de pensar os projetos. A evolução do gerenciamento de projetos não dependerá apenas de metodologias ou ferramentas mais poderosas e sofisticadas, mas, sobretudo, da capacidade das organizações de compreender que projetos são sistemas vivos de decisões e que a qualidade dessas decisões determina, em grande medida, a qualidade dos resultados produzidos.

Espero que, ao concluir esta leitura, o leitor não encontre apenas novas ferramentas e conceitos, mas passe a enxergar os projetos de maneira diferente.

A maior evolução do gerenciamento de projetos não está apenas em administrar melhor as atividades, mas em compreender que todo projeto é, antes de tudo, uma Rede de Decisões.

É justamente por colocarmos a decisão no centro dessa nova forma de pensar que o diamante se tornou o símbolo da IVEXSI. Ele representa aquilo que está no centro de tudo o que estudamos, desenvolvemos e propomos: a decisão. Para nós, uma decisão não é apenas uma escolha ou um momento dentro de um processo. Ela possui valor, estrutura, relações e consequências capazes de influenciar outras decisões e transformar a trajetória de projetos e organizações. Por isso, dedicamos à decisão o mesmo cuidado que se dedica a algo precioso: buscamos compreendê-la, analisá-la, qualificá-la e protegê-la.

Essa convicção também explica por que somos um Instituto. Nosso propósito não é apenas desenvolver métodos, tecnologias ou conhecimentos sobre governança da decisão, mas contribuir para a construção de um mundo melhor — um mundo em que pessoas, organizações e governos tomem decisões mais conscientes, mais estruturadas e mais responsáveis. Acreditamos que transformar a qualidade das decisões é, em última instância, transformar a qualidade dos resultados e do futuro que construímos coletivamente. É essa visão que orienta nossa identidade, nossa missão e nossa razão de existir.

Talvez você compartilhe dessa visão. Se acredita que melhores decisões podem ajudar a construir um mundo melhor, junte-se a nós. Você também pode fazer parte dessa transformação — porque o futuro que imaginamos começa pelas decisões que tomamos hoje.

Prefácio

Sempre procurei compreender por que projetos complexos, conduzidos por equipes altamente competentes, apoiados por recursos substanciais e gerenciados segundo boas práticas amplamente reconhecidas, ainda fracassavam — às vezes de forma lenta e quase imperceptível ao longo de anos; outras, de maneira súbita e catastrófica, em uma única tarde.

Foi essa inquietação, muito antes de qualquer teoria, que iniciou uma jornada de investigação que acabaria me conduzindo ao desenvolvimento da Governança da Decisão e, posteriormente, à proposta apresentada neste livro.

Meu caminho até essa pergunta não começou na teoria do gerenciamento de projetos. Começou na engenharia e evoluiu ao longo de muitos anos de atuação com sistemas de gestão da qualidade, incluindo a série ISO 9000, a ISO/TS 16949 para a indústria automotiva, os referenciais VDA alemães e diversos programas de consultoria organizacional, além da participação em projetos de diferentes portes e setores industriais.

Ao longo dessa trajetória, ministrei treinamentos para profissionais de todos os níveis hierárquicos e de praticamente todas as áreas ligadas à Gestão e à Garantia da Qualidade, capacitando equipes em Sistemas de Gestão da Qualidade, auditorias, normalização e melhoria de processos em organizações de diversos segmentos. Também realizei e coordenei congressos, seminários e programas de capacitação voltados à gestão e à qualidade; atuei como editor da Revista Qualidade Empresarial; e apresentei os programas de

televisão Qualidade Empresarial, pela TV Bandeirantes, e Empresa do Futuro, pela Rede Vida de Televisão, nos quais entrevistei executivos, especialistas e líderes empresariais sobre os desafios e as transformações da gestão, da qualidade e do futuro das organizações.

Essa diversidade de experiências me concedeu visão privilegiada de como organizações com diferentes níveis de maturidade implementavam seus sistemas de gestão e conduziam seus projetos — convivendo com organizações altamente estruturadas, processos maduros, auditorias rigorosas e equipes tecnicamente competentes. Mais do que conhecer seus sistemas de gestão, observei como tomavam decisões e, principalmente, por que organizações aparentemente maduras produziam resultados tão diferentes. Independentemente do setor ou do grau de maturidade dos sistemas de gestão, existia um elemento comum que permanecia pouco compreendido: a qualidade das decisões que moldavam o futuro dos projetos.

Uma inquietação me acompanhava desde aquela época. Percebia que toda essa estrutura, embora essencial, não era suficiente para assegurar que um projeto alcançasse os resultados esperados. Havia algo além dos processos, das metodologias, das auditorias e dos controles formais que determinava o sucesso ou o fracasso de um projeto. Aos poucos, compreendi que esse elemento estava na qualidade das decisões que davam origem ao projeto, orientavam sua trajetória e definiam seu futuro.

Essa constatação me levou a uma reflexão fundamental. Os sistemas de gestão são extremamente eficazes para estruturar processos, responsabilidades, documentação e mecanismos de controle. No entanto, não são capazes de garantir, por si sós, o sucesso do projeto. O elemento decisivo não estava apenas na forma como o projeto era

controlado durante sua execução, mas, principalmente, na qualidade das decisões tomadas desde sua concepção — decisões sobre viabilidade, objetivos, escopo, investimentos, prioridades, riscos e estratégia. Quando essas decisões eram inadequadas, a excelência na execução raramente conseguia reverter suas consequências. O projeto podia ser administrado com precisão e, ainda assim, caminhar inexoravelmente para um resultado insatisfatório.

Com o tempo, convenci-me de que essa camada invisível das decisões era justamente o elemento que explicava por que organizações com metodologias maduras e profissionais altamente qualificados ainda produziam fracassos evitáveis. Foi essa percepção, construída muito antes da formulação da Governança da Decisão, que deu origem às ideias desenvolvidas neste livro e evoluiu para um programa independente de pesquisa dedicado a compreender como as decisões moldam o futuro de projetos e organizações.

Os capítulos que examinam a NASA e a Boeing emergiram diretamente dessa investigação de longo prazo. Em vez de servirem meramente como ilustrações, esses casos históricos se tornaram fundamentos analíticos por meio dos quais os conceitos propostos neste livro puderam ser explorados, desafiados e, progressivamente, refinados.

O resultado é a Gestão de Projetos por Decisão, uma abordagem amadurecida ao longo de anos de observação prática e estruturada como um framework científico capaz de explicar por que projetos aparentemente bem administrados ainda fracassam.

Este livro não propõe que gestores de projetos, PMOs ou executivos abandonem o conhecimento, os métodos e as práticas que já utilizam. Propõe apenas que acrescentem uma pergunta essencial:

"As decisões que sustentam o meu projeto são estruturalmente sólidas — e seríamos capazes de identificar sua deterioração antes que ela comprometesse o projeto?"

Acredito que essa pergunta pode ser respondida por meio de engenharia disciplinada, governança sistemática e monitoramento contínuo das decisões organizacionais.

Espero que este livro contribua para esse objetivo.

Um convite ao leitor

Embora esta obra apresente os fundamentos da Gestão de Projetos por Decisão, ela integra um programa científico mais amplo, desenvolvido no âmbito das Ciências da Decisão. Este livro faz parte da "Coleção Ciências da Decisão", constituída por onze obras complementares: Ciências da Decisão, que estabelece os fundamentos da disciplina; Governança da Decisão, dedicada aos princípios de autoridade, responsabilidade, transparência e controle das decisões; Arquitetura da Decisão, que investiga como as decisões são estruturadas e interligadas; Engenharia da Decisão, voltada à concepção, modelagem e aperfeiçoamento de decisões complexas; Economia da Decisão, que analisa o valor, os custos e as consequências econômicas das decisões; Gestão de Riscos por Decisão, que redefine o risco como consequência das decisões; Gestão de Projetos por Decisão, a presente obra, que redefine os projetos como Redes de Decisões; Redes de Decisões, que aprofunda as relações, dependências e efeitos de propagação entre decisões; Universo da Decisão, que amplia essa perspectiva para organizações e sistemas complexos; Teoria dos Futuros Possíveis, que examina como as decisões constroem, restringem ou eliminam futuros; e Espelho do Futuro, que investiga como as decisões presentes projetam e tornam visíveis as condições futuras.

Em conjunto, essas obras apresentam uma visão integrada das decisões — desde sua origem, estrutura e governança até os riscos, os resultados e os Futuros Possíveis que produzem. Cada livro desenvolve uma dimensão específica desse novo campo científico,

mas todos compartilham o mesmo propósito: compreender como as decisões moldam projetos, organizações e sociedades e como podem ser aperfeiçoadas antes que suas consequências se tornem irreversíveis.

Os conhecimentos desenvolvidos nesta coleção possuem aplicação em todas as áreas da Administração Organizacional. Estratégia, projetos, processos, finanças, investimentos, riscos, operações, inovação, tecnologia, pessoas, qualidade, conformidade e governança dependem, em sua essência, de decisões. Por essa razão, as Ciências da Decisão não se destinam apenas a executivos ou especialistas, mas a todos os profissionais que participam da análise, da formulação, da aprovação, da execução ou do monitoramento de decisões. Ao compreender seus fundamentos, o leitor poderá ampliar sua capacidade de interpretar problemas complexos, avaliar alternativas, antecipar consequências, reconhecer fragilidades e construir decisões mais coerentes, rastreáveis e alinhadas aos objetivos da organização.

A Governança da Decisão representa, nesse sentido, uma nova ordem no campo da Administração Organizacional: uma forma de gestão na qual as decisões deixam de permanecer dispersas, invisíveis ou sustentadas apenas pela experiência individual e passam a ser tratadas como ativos estruturais das organizações. Em uma nova era do trabalho, marcada pela inteligência artificial, pela automação, pela incerteza e pela crescente complexidade, o profissional não será valorizado apenas pelo que executa, mas também por sua capacidade de compreender, estruturar, governar e aperfeiçoar decisões. Esta coleção oferece conceitos, fundamentos e instrumentos que poderão enriquecer sua formação e ser aplicados concretamente em sua atuação profissional.

Fica, portanto, o convite para prosseguir nesta jornada intelectual pelas próximas obras da Coleção Ciências da Decisão e conhecer, em toda a sua amplitude, os fundamentos de uma nova disciplina concebida para transformar a maneira como profissionais e organizações compreendem, tomam e governam suas decisões.

Do PMI ao IVEXSI

Da Gestão Convencional de Projetos à Gestão de Projetos por Decisão

Durante décadas, o Project Management Institute — PMI desempenhou papel fundamental na consolidação da Gestão de Projetos como disciplina profissional. Ao sistematizar conhecimentos, estabelecer referenciais, desenvolver certificações e contribuir para a formação de uma comunidade internacional, o PMI participou decisivamente da transformação da gestão de projetos em uma prática profissional estruturada e globalmente reconhecida. Essa contribuição permanece relevante, uma vez que projetos continuam exigindo planejamento, definição de escopo, organização de cronogramas, gestão de recursos, custos, riscos, qualidade, processos, equipes e mecanismos de acompanhamento e controle.

A crescente complexidade dos projetos, entretanto, evidencia uma dimensão que não pode ser compreendida exclusivamente a partir da execução. Projetos são continuamente influenciados e condicionados pelas decisões que estabelecem prioridades, autorizam investimentos, selecionam alternativas, definem premissas, aceitam riscos, modificam estratégias e determinam caminhos de execução. Nesse contexto, emerge uma questão fundamental: como são governadas as decisões que influenciam e determinam a trajetória do projeto?

Um projeto pode apresentar cronograma, orçamento, processos e mecanismos de controle adequadamente estruturados e, ainda assim, ser comprometido por decisões fundamentadas em premissas frágeis, evidências insuficientes, dependências não identificadas, alterações de contexto ou riscos estruturais não percebidos. Da mesma forma, uma decisão considerada adequada no momento em que foi tomada pode perder progressivamente sua validade à medida que as condições que a sustentavam se modificam. O problema, portanto, não está apenas na capacidade de administrar a execução, mas também na capacidade de compreender e governar a estrutura decisória que a antecede, condiciona e transforma.

É nesse espaço que se estabelece a Governança da Decisão. Seu propósito é tornar decisões relevantes explícitas, estruturadas, rastreáveis, avaliáveis e monitoráveis ao longo do tempo, permitindo conhecer suas premissas, evidências, responsáveis, dependências, consequências, riscos e relações com outras decisões. Essa perspectiva parte do princípio de que uma decisão não encerra seu ciclo no momento em que é tomada. Suas condições podem se modificar, suas premissas podem perder validade, novas informações podem surgir e seus efeitos podem se propagar por estruturas decisórias mais amplas. Consequentemente, decisões críticas precisam ser observadas ao longo de sua trajetória.

A Gestão de Projetos por Decisão — GPD constitui uma aplicação dessa perspectiva ao campo dos projetos. Em vez de representar o projeto exclusivamente por atividades, entregas, recursos, prazos e controles, a GPD reconhece a existência de uma estrutura subjacente formada por uma Rede de Decisões interdependentes. Nessa rede, decisões podem sustentar outras decisões, estabelecer

relações de dependência, concentrar riscos, transmitir fragilidades, alterar trajetórias e criar ou eliminar Futuros Possíveis.

Essa representação acrescenta uma nova dimensão à análise do projeto. A questão tradicional — "O projeto está sendo executado conforme planejado?" — permanece necessária, mas passa a coexistir com outra questão: "As decisões que sustentam este projeto continuam válidas, estruturalmente sólidas e capazes de conduzi-lo ao futuro desejado?"

A formulação dessa segunda pergunta exige capacidades analíticas e mecanismos de governança específicos. É nesse contexto que se insere o IVEXSI Institute, estruturado para desenvolver conceitos, referenciais, padrões, métodos, métricas e tecnologias — uma infraestrutura científica, metodológica e tecnológica — destinados a permitir que organizações compreendam, avaliem e governem decisões de maneira sistemática. Seu propósito não é substituir os referenciais tradicionais da Gestão de Projetos, mas desenvolver uma dimensão complementar cujo objeto central de análise é a decisão.

Essa arquitetura envolve campos como Governança da Decisão, Engenharia da Decisão, Arquitetura da Decisão, Redes de Decisões, Risco Estrutural, Futuros Possíveis e Inteligência Executiva da Decisão. A Gestão de Projetos por Decisão constitui uma de suas aplicações, mas o campo potencial da Governança da Decisão ultrapassa os limites dos projetos.

Decisões estão presentes na estratégia, nos investimentos, nas finanças, nas operações, nos riscos, na inovação, na tecnologia, na qualidade, na gestão de pessoas e na própria governança corporativa. Dessa forma, sempre que uma decisão relevante for capaz de

comprometer recursos, modificar riscos, estabelecer dependências, alterar trajetórias ou produzir consequências organizacionais significativas, existe um objeto potencial de governança.

Essa perspectiva conduz a uma mudança relevante na própria representação dos projetos. Nas abordagens convencionais de Gestão de Projetos, parcela significativa dos mecanismos de planejamento e controle concentra-se em elementos relacionados à execução: atividades, recursos, custos, prazos, entregas, riscos e desempenho. A GPD acrescenta a possibilidade de tornar observável também parte da estrutura decisória que condiciona essa execução.

Sob a perspectiva da GPD, o projeto deixa de ser compreendido apenas como um sistema de atividades e passa a ser compreendido também como uma Rede de Decisões interdependentes.

Essa mudança permite investigar relações que frequentemente permanecem dispersas ou pouco visíveis nos modelos tradicionais: quais decisões sustentam outras decisões, onde estão concentradas as principais dependências, quais fragilidades possuem maior capacidade de propagação, quais premissas estão perdendo validade e quais decisões apresentam maior potencial de modificar a trajetória do projeto.

Quando essa estrutura é formalizada e transformada em dados analisáveis, torna-se possível aplicar métodos quantitativos, teoria de redes, algoritmos e Inteligência Artificial à observação da estrutura decisória. Sistemas computacionais podem apoiar a identificação de relações, o monitoramento de alterações, a detecção de sinais de deterioração, a análise de riscos estruturais e a avaliação de Futuros

Possíveis. O objetivo não é eliminar a responsabilidade humana pela decisão, mas ampliar a capacidade de compreender condições relevantes antes que suas consequências se manifestem plenamente na execução.

A transformação proposta pela GPD, portanto, não consiste apenas em aperfeiçoar a análise daquilo que já ocorreu. Consiste também em desenvolver capacidade estruturada para identificar condições que podem modificar aquilo que ainda poderá ocorrer.

Essa transformação possui consequências diretas para o profissional de projetos. Competências relacionadas ao planejamento, execução, custos, riscos, pessoas, processos e tecnologia continuarão essenciais. Entretanto, à medida que sistemas computacionais e Inteligência Artificial assumirem parcela crescente das atividades de processamento de informações, acompanhamento de indicadores, identificação de padrões e produção de análises, novas competências relacionadas à estruturação e à governança das decisões tendem a adquirir maior relevância.

O profissional de projetos precisará compreender não apenas como atividades se relacionam, mas também como decisões são estruturadas, como dependem umas das outras, como suas premissas podem se deteriorar, como fragilidades podem se propagar e como diferentes decisões podem modificar os Futuros Possíveis de um projeto. Nesse contexto, o papel do gerente de projetos tende a ampliar-se: além da gestão da execução, passa a incorporar progressivamente a governança da trajetória do projeto.

Essa evolução não representa a substituição da Gestão de Projetos tradicional. Representa sua ampliação por uma dimensão adicional

de análise e governança. Os conhecimentos consolidados ao longo das últimas décadas permanecem necessários, mas passam a coexistir com instrumentos capazes de observar e governar a estrutura decisória que influencia a trajetória dos projetos.

O PMI contribuiu para consolidar mundialmente a Gestão de Projetos como disciplina profissional. O IVEXSI se posiciona diante de uma fronteira distinta e complementar: contribuir para o desenvolvimento da decisão como objeto explícito, estruturado e sistematicamente governável.

Nesse sentido, atividades e decisões representam dimensões diferentes, porém relacionadas, de um mesmo sistema. As atividades permitem observar aquilo que o projeto está realizando; as decisões permitem compreender parte das razões pelas quais determinadas trajetórias são estabelecidas, mantidas ou modificadas.

A crescente utilização da Inteligência Artificial amplia ainda mais a relevância dessa distinção. A questão central para o futuro do profissional de projetos pode não estar apenas em determinar quais atividades serão automatizadas, mas em compreender quem estará preparado para estruturar, avaliar e governar as decisões que sistemas inteligentes poderão ajudar a identificar, analisar e antecipar.

A Gestão de Projetos por Decisão emerge, nesse contexto, como uma proposta de ampliação da capacidade de compreender e governar projetos. Não substitui os fundamentos existentes da Gestão de Projetos, mas acrescenta uma dimensão voltada à estrutura decisória que influencia sua trajetória.

INTRODUÇÃO

O Que é a Gestão de Projetos por Decisão - GPD

A Gestão de Projetos por Decisão - GPD é um novo modelo de gestão de projetos desenvolvido pelo IVEXSI — Decision Networks Institute, com sede nos Estados Unidos e sede operacional no Brasil, que tem como fundamento a Rede de Decisões, integrada à estrutura convencional de planejamento e controle de escopo, prazos, custos, recursos, riscos e entregas.

Nessa estrutura, as decisões do projeto são identificadas, organizadas e conectadas segundo suas relações de interdependência. Cada decisão deixa de ser tratada como um evento isolado e passa a integrar uma estrutura dinâmica, na qual pode influenciar outras decisões, modificar condições existentes, propagar seus efeitos e alterar a trajetória do projeto.

Na GPD, cada decisão passa a ser tratada como uma entidade governável, com identidade própria, histórico completo e ciclo de vida definido. Assim como uma pessoa possui registro de nascimento, documentos de identificação, histórico de saúde e um encerramento formal de sua existência, cada decisão possui um identificador único, origem, contexto, responsável, justificativas, premissas, evidências, avaliações de risco, dependências, alterações registradas ao longo do tempo, monitoramento contínuo e um registro formal de encerramento quando deixa de produzir efeitos sobre o projeto.

Essa identidade decisória torna cada decisão completamente rastreável e auditável durante todo o ciclo de vida do projeto, preservando sua memória, sua evolução e os impactos produzidos sobre a Rede de Decisões.

Gerenciada por meio do IVEXSYS, sistema computacional proprietário concebido especificamente para operacionalizar a GPD, essa estrutura integra centenas de algoritmos primários e secundários destinados ao processamento, correlação e análise das informações do projeto e de sua Rede de Decisões. Essa arquitetura analítica permite avaliar simultaneamente a execução do projeto e sua dinâmica decisória, realizar avaliações preditivas contínuas, identificar fragilidades e riscos estruturais, analisar a propagação de impactos e projetar possíveis trajetórias futuras.

À medida que novas informações, decisões, alterações de condições ou eventos são incorporados, as análises são automaticamente recalculadas e atualizadas, mantendo a avaliação alinhada à evolução do projeto. O sistema incorpora gatilhos inteligentes de correção de trajetória, capazes de identificar desvios, deteriorações estruturais e alterações relevantes nas condições do projeto, sinalizando a necessidade de intervenção antes que seus efeitos se consolidem.

O IVEXSYS incorpora ainda, de forma nativa, os IVEXS-ST Standards , que constituem o Sistema Normativo IVEXS , desenvolvido pelo Instituto especificamente para a governança da decisão. Esse corpo normativo assegura que o processamento, a avaliação e o monitoramento das decisões sejam realizados segundo princípios, critérios, estruturas e parâmetros normalizados, proporcionando consistência, rastreabilidade e padronização na aplicação da GPD.

A arquitetura analítica do IVEXSYS utiliza também fundamentos da Teoria dos Grafos para representar e analisar matematicamente a Rede de Decisões . As decisões podem ser tratadas como nós e suas relações de dependência como conexões, permitindo identificar centralidades, concentrações, caminhos críticos, dependências, propagação de impactos e fragilidades estruturais que dificilmente seriam percebidas pela análise isolada das decisões.

Complementarmente, o IVEXSYS incorpora o Fator Bruno Klaus , uma família especializada de algoritmos de qualificação, validação e consistência analítica, desenvolvida para elevar a confiabilidade dos dados e dos resultados processados pelo sistema. Esses algoritmos identificam valores inconsistentes, anômalos, pouco representativos ou de baixa confiabilidade e os submetem a critérios de validação, filtragem, ponderação e, quando aplicável, correção antes de sua utilização nas análises. Dessa forma, reduz-se a influência de informações inadequadas ou distorcidas sobre indicadores, avaliações e projeções, aumentando a robustez, a consistência e a credibilidade dos resultados produzidos pelo IVEXSYS .

A utilização da Inteligência Artificial no IVEXSYS amplia essa capacidade ao analisar continuamente os dados, reconhecer padrões, avaliar alternativas e apoiar a identificação das ações mais adequadas para preservar ou restabelecer trajetórias desejáveis. A GPD permite, assim, não apenas acompanhar a execução a partir das decisões que a determinam, mas também antecipar mudanças, orientar correções de rumo e tornar visíveis relações e condições que dificilmente seriam percebidas quando analisadas isoladamente.

Toda essa inteligência é consolidada em um dashboard executivo visual e interativo, por meio do qual CEOs, executivos e responsáveis pela governança dos projetos podem acessar, de forma integrada e em tempo real, as informações mais relevantes e prioritárias para a condução do projeto. Indicadores visuais, níveis de criticidade e alertas direcionam a atenção para as decisões que exigem intervenção, os riscos estruturais emergentes, as alterações nas trajetórias futuras e as ações que precisam ser consideradas, permitindo que o executivo concentre sua atenção no que efetivamente pode determinar o futuro do projeto.

Essa integração entre análise estrutural, inteligência artificial, monitoramento contínuo e apoio à decisão modifica também a forma como o projeto é apresentado à alta administração. Em vez de exigir que o executivo interprete grandes volumes de dados,

relatórios e indicadores dispersos, o sistema transforma a complexidade do projeto em uma visão executiva integrada, organizada segundo aquilo que exige atenção e ação.

O IVEXSYS foi concebido para operar de forma integrada aos softwares tradicionais de gestão de projetos e aos sistemas corporativos existentes, incorporando informações relacionadas a atividades, cronogramas, custos, recursos, entregas, riscos e desempenho. Essa integração permite relacionar aquilo que está acontecendo na execução às decisões que estão produzindo, condicionando ou modificando esses resultados, proporcionando uma visão mais completa e integrada do estado atual, dos riscos e das possíveis trajetórias futuras do projeto.

A lógica é simples: o executivo não precisa ver tudo; precisa ver, no momento certo, aquilo que pode mudar a trajetória do projeto. Por isso, a informação é hierarquizada de acordo com sua relevância decisória, destacando a situação geral do projeto, as decisões críticas, os riscos estruturais, as dependências existentes, os futuros possíveis, os principais alertas e as ações prioritárias.

A figura abaixo apresenta um exemplo dessa visão no IVEXSYS, mostrando como a inteligência produzida pela GPD pode ser convertida em informação objetiva, visual e acionável para CEOs e executivos responsáveis pela governança do projeto.

Observe que o painel não apresenta apenas os dados provenientes da Rede de Decisões. Ele integra também informações dos sistemas tradicionais de gestão de projetos, como desempenho, prazos, custos, riscos e demais indicadores relevantes. Dessa forma, o executivo deixa de observar separadamente os resultados do projeto e passa a enxergá-los em conjunto com a estrutura de decisões que os influencia e, muitas vezes, os determina.

A informação torna-se, assim, mais completa e integrada: de um lado, o estado atual do projeto; de outro, as decisões, dependências, riscos estruturais e possíveis trajetórias que ajudam a explicar por

que o projeto chegou àquela situação e o que pode acontecer a partir dela.

Esta figura será apresentada e analisada em maior profundidade no Capítulo 14 — Inteligência Executiva na Gestão de Projetos.

IVEXSYS™

SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DECISÓRIA PARA PROJETOS

TELA 1 — VISÃO EXECUTIVA DO PROJETO

A visão geral que responde em segundos.

AO VIVO

Última atualização: 25/08/2026 • 09:42

PROJETO	INVESTIMENTO TOTAL	CONCLUSÃO PREVISTA	GERENTE DO PROJETO
Implantação de Nova Fábrica	R$ 300 milhões	30/11/2028 26 meses restantes	Carlos Almeida Diretoria de Projetos

INTEGRAÇÃO COM A GESTÃO DO PROJETO

Cronograma	Custos	Escopo	Riscos	Recursos	Mudanças	Atividades
Integrado	Integrado	Integrado	Integrado	Integrado	Integrado	Integrado

Dados sincronizados com as ferramentas tradicionais de gestão (MS Project, Primavera, Jira, SAP, etc.)

1 O PROJETO ESTÁ SOB CONTROLE?

SITUAÇÃO GERAL

SAUDÁVEL

Projeto dentro dos parâmetros aceitáveis.

Decisões totais	57
Decisões ativas	32
Decisões concluídas	25

VER DETALHES >

2 QUAL É A DECISÃO MAIS CRÍTICA?

D-247

Aprovação do Investimento – Fase 2

RESPONSÁVEL
Carlos Almeida
Diretoria de Projetos

PRAZO PARA DECISÃO
12/09/2026
18 dias restantes

VER DECISÃO >

IMPACTO NAS ATIVIDADES
8 atividades vinculadas
3 críticas • 2 em atraso

Próximo marco: Contratação da Linha 28/09/2026

VER ATIVIDADES IMPACTADAS >

3 ONDE ESTÁ O MAIOR RISCO?

RISCO ESTRUTURAL (RS™)

0,34
MODERADO

TENDÊNCIA
EM ALTA
(Atenção crescente)

VER ANÁLISE >

4 QUAL DECISÃO EXIGE MINHA INTERVENÇÃO?

INTERVENÇÃO DO CEO
NECESSÁRIA

Aprovar Investimento da Fase 2

IMPACTO NO PROJETO
ALTO
Impacta custo, prazo e viabilidade estratégica.

DECIDIR AGORA >

5 SE CONTINUARMOS ASSIM, O QUE ACONTECERÁ?

58%

FUTUROS POSSÍVEIS PRESERVADOS — FPP

58% das trajetórias modeladas permanecem viáveis

42% inviáveis nas condições atuais

Principal fator de inviabilidade:
atraso na decisão D-247

VER CENÁRIOS >

RELAÇÃO DECISÕES ↔ ATIVIDADES

REDE DE DECISÕES™
Decisões • Dependências
Risco Estrutural • Trajetórias

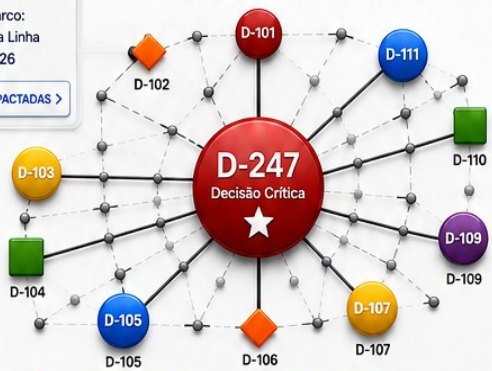
↕

INTEGRAÇÃO BIDIRECIONAL
Decisões impactam atividades
Atividades geram sinais para decisões

↕

REDE DE ATIVIDADES
Cronograma • Marcos
Entregas • Recursos

REDE DE DECISÕES — VISÃO GERAL



12 decisões dependem diretamente da D-247

MÉTRICAS DA REDE

Decisões totais	57
Níveis (profundidade)	5
Decisões críticas	7
Decisões de alto impacto	16
Concentração de risco	Alta
Redundância estrutural	Média

VER MÉTRICAS COMPLETAS >

LEGENDA DAS CONEXÕES
— Dependência direta
- - - - Dependência indireta

ALERTAS PRINCIPAIS

Tendência de elevação do Risco Estrutural Deterioração estrutural detectada	CRÍTICO
Atraso iminente na decisão D-247 Prazo: 12/09/2026 (18 dias restantes)	MUITO ALTO
3 decisões de alto impacto sem responsável definido D-158, D-203, D-312	ALTO

VER TODOS OS ALERTAS >

PRÓXIMAS AÇÕES RECOMENDADAS PARA VOCÊ

1. **Decidir:** Aprovação do Investimento — Fase 2 (D-247)
   Impacto: Alto • Prazo: 12/09/2026 >
2. **Revisar análise de risco estrutural**
   Tendência em alta nas últimas 2 semanas >
3. **Avaliar cenários futuros**
   58% das trajetórias modeladas permanecem viáveis >

VER TODAS AS AÇÕES >

Os Fundamentos que Tornaram a GPD Possível

Para tornar possível o desenvolvimento da Gestão de Projetos por Decisão, o IVEXSI desenvolveu um conjunto de fundamentos teóricos, conceituais e metodológicos voltados ao estudo, à estruturação e à gestão das decisões. Entre eles estão a Engenharia da Decisão, a Teoria das Redes de Decisões, a Teoria dos Futuros Possíveis, a Teoria dos Bancos de Decisões, a Teoria Econômica da Decisão e o Sistema Normativo IVEXS.

O Instituto desenvolveu e mantém um corpo normativo próprio para a governança da decisão, constituído pelos IVEXS-ST Standards, que estabelecem princípios, critérios, estruturas e referências para a padronização, rastreabilidade, avaliação, monitoramento e governança das decisões. Esses padrões fornecem uma base normativa comum para a aplicação da GPD e para sua progressiva operacionalização por meio do IVEXSYS.

Esses fundamentos, bem como o corpo conceitual e metodológico desenvolvido pelo IVEXSI, foram objeto de medidas formais de registro e proteção de propriedade intelectual nos Estados Unidos, destinadas a documentar sua autoria, preservar sua integridade conceitual e proteger o conjunto de conhecimentos desenvolvido pelo Instituto. Eles serão apresentados e aprofundados em publicações específicas da Coleção Ciências da Decisão.

O desenvolvimento da GPD exigiu também ampliar a forma de compreender e avaliar o risco nos projetos. A análise convencional de riscos permanece necessária, mas a GPD acrescenta a essa perspectiva o conceito de Risco Estrutural, buscando identificar o risco também em sua origem decisória: nas próprias decisões, nas relações de dependência entre elas e nas condições estruturais capazes de gerar, concentrar ou propagar seus efeitos.

O deslocamento é de foco, não de substituição. Em vez de atuar somente sobre riscos já identificados e suas consequências, torna-se possível atuar também sobre decisões e interdependências que

podem estar formando esses riscos, enquanto ainda existem alternativas capazes de modificar a trajetória do projeto.

Uma Nova Etapa na Gestão de Projetos

Por trás das atividades, custos, prazos, riscos e entregas de qualquer projeto existe um fluxo contínuo de decisões. Algumas exercem influência restrita; outras condicionam diversas decisões e caminhos futuros. Essa estrutura sempre existiu; raramente, porém, foi representada e gerenciada como um sistema próprio. É essa estrutura que a GPD procura tornar visível, estruturada, analisável e gerenciável.

Ao integrar a estrutura decisória à estrutura convencional de gestão, tornam-se analisáveis relações antes dispersas: decisões críticas, dependências, concentrações de influência, fragilidades estruturais e mecanismos de propagação. A dimensão temporal da gestão também se amplia: além de acompanhar o que ocorreu e o que está ocorrendo, passa a ser possível avaliar condições que estão se formando e as trajetórias que permanecem possíveis diante do estado atual da Rede de Decisões.

Essa capacidade amplia as possibilidades de antecipação e intervenção. Em vez de atuar somente quando os efeitos de uma decisão já se manifestaram em custos, prazos, riscos ou entregas, torna-se possível identificar sinais estruturais e intervir enquanto ainda existem alternativas capazes de modificar o curso do projeto.

O projeto passa, assim, a ser compreendido não apenas pelo que está executando, mas também pela estrutura de decisões que está construindo o seu futuro.

É Isso Que Este Livro Vai Apresentar

Este livro apresenta os fundamentos da Gestão de Projetos por Decisão e demonstra como incorporar as decisões, de forma sistemática, à gestão de projetos.

Ao longo dos próximos capítulos, será apresentado como identificar e estruturar decisões; construir e interpretar Redes de Decisões; compreender suas interdependências; avaliar a propagação de impactos; identificar Riscos Estruturais; analisar Futuros Possíveis; e utilizar essas informações para ampliar a capacidade de antecipação e intervenção sobre a trajetória do projeto.

Sigilo, Confidencialidade e Proteção das Informações

A segurança, o sigilo e a confidencialidade das informações constituem princípios fundamentais e indissociáveis da GPD e da arquitetura de governança desenvolvida pelo IVEXSI. Informações decisórias podem envolver conteúdos estratégicos, técnicos, financeiros, contratuais, operacionais e organizacionais altamente sensíveis e, por essa razão, sua proteção integra a própria governança da decisão.

No âmbito da GPD e do IVEXSYS, o princípio de sigilo das informações é absoluto. Sua preservação é estruturada por diferentes camadas de proteção, incluindo autenticação, controle e segregação de acessos segundo níveis de autorização, proteção criptográfica nos ambientes em que aplicável, rastreabilidade de acessos e registros de auditoria. Decisões, documentos, dados, análises, relações e demais registros decisórios devem permanecer acessíveis exclusivamente às pessoas autorizadas, de acordo com suas responsabilidades.

A construção de uma Rede de Decisões não significa, portanto, que todas as informações que a constituem estejam disponíveis a todos os seus participantes. Cada usuário deve acessar exclusivamente aquilo que sua função, responsabilidade e nível de autorização lhe permitirem conhecer. Rastreabilidade não significa exposição. Transparência não significa acesso irrestrito.

A rastreabilidade proporcionada pela GPD significa preservar a capacidade de compreender a origem, a evolução, os fundamentos e os efeitos das decisões dentro de uma estrutura controlada de governança e segurança da informação. Essa proteção torna-se

particularmente importante porque a representação integrada das decisões pode revelar relações, dependências, vulnerabilidades e informações estratégicas que não seriam perceptíveis quando analisadas isoladamente.

A confidencialidade não é, portanto, um elemento externo à GPD, mas parte integrante da própria governança da decisão. Não existe governança da decisão sem governança da informação.

A Responsabilidade Humana pela Decisão na Era da Inteligência Artificial

A crescente incorporação da Inteligência Artificial aos processos organizacionais amplia significativamente a capacidade de analisar informações, identificar padrões, comparar alternativas, simular cenários e apoiar decisões. Essa evolução, entretanto, introduz um desafio fundamental de governança: distinguir a capacidade tecnológica de analisar, recomendar ou executar ações da autoridade para decidir e da responsabilidade pelas consequências da decisão.

Na GPD, a participação da Inteligência Artificial em um processo decisório não elimina nem torna difusa essa responsabilidade. Sempre que uma decisão possuir relevância, risco ou impacto compatíveis com os critérios de governança estabelecidos, deverá existir uma autoridade decisória identificável — individual ou colegiada — à qual possam ser atribuídas competência, responsabilidade e prestação de contas, conforme os mecanismos estabelecidos pelo Framework de Governança da Decisão.

Nos casos em que decisões forem executadas integralmente por sistemas automatizados, sem intervenção humana em cada evento individual, a responsabilidade não é transferida para a Inteligência Artificial. Ela permanece atribuída às autoridades humanas e organizacionais responsáveis por aprovar a utilização do sistema, sua finalidade, seus critérios, parâmetros, limites de autonomia e condições de operação. Automatizar a execução de uma decisão não significa automatizar ou eliminar a responsabilidade por ela.

Esse princípio torna o Registro da Decisão particularmente importante na era da Inteligência Artificial. Quando houver participação de sistemas de IA, a rastreabilidade deverá permitir identificar, de acordo com a criticidade da decisão, qual sistema participou do processo, qual função exerceu, quais informações, análises ou recomendações relevantes produziu, como essas contribuições foram consideradas e qual autoridade assumiu a responsabilidade pela decisão resultante. A intervenção humana meramente formal não deve ser confundida com efetiva responsabilidade decisória.

A GPD estabelece, assim, uma distinção entre apoio algorítmico, execução automatizada, autoridade decisória e responsabilidade pela decisão. Essa separação converge com referenciais contemporâneos de governança da Inteligência Artificial, entre eles o EU AI Act, em seus requisitos relacionados à supervisão humana aplicáveis a sistemas de IA de alto risco; o NIST Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF), com sua abordagem de governança, accountability e definição de responsabilidades; e a ISO/IEC 42001:2023, que estabelece requisitos para sistemas organizacionais de gestão da Inteligência Artificial.

Na GPD, esses princípios são incorporados especificamente à estrutura da decisão e às relações que constituem a Rede de Decisões, permitindo registrar não apenas a utilização da IA, mas também sua participação e influência na formação das decisões e nas trajetórias delas decorrentes.

Dessa forma, a utilização crescente da Inteligência Artificial não reduz a necessidade de governança da decisão; torna-a ainda mais necessária. Quanto maior a autonomia e a capacidade dos sistemas de influenciar decisões e trajetórias organizacionais, maior deve ser a capacidade de identificar como essa influência ocorreu, quais limites foram previamente estabelecidos, quem possuía autoridade sobre sua utilização e quem responde pelas consequências resultantes.

A IA pode apoiar a decisão. A responsabilidade não pode ser delegada a ela.

Mais do que apresentar um novo conjunto de ferramentas, este livro propõe uma mudança na própria forma de compreender os projetos: deixar de observá-los apenas pelo que precisa ser executado e passar a compreender também as decisões que determinam aquilo que será executado — e, em última análise, o futuro do próprio projeto.

Os profissionais e as organizações passam a dispor de fundamentos, métodos e recursos capazes de ampliar sua capacidade de compreender, antecipar e governar as condições que determinam a trajetória dos projetos.

Aplicabilidade da GPD a Projetos de Diferentes Portes

A Gestão de Projetos por Decisão foi concebida para ser aplicável a projetos de diferentes portes, níveis de investimento, relevância estratégica, criticidade, complexidade estrutural e amplitude organizacional. Sua aplicação não pressupõe, portanto, que o projeto seja grande ou altamente complexo. Projetos menores podem possuir poucas decisões e relações relativamente simples, enquanto projetos de maior porte podem envolver centenas de decisões, múltiplas interdependências, diferentes organizações e consequências de elevada criticidade. O que se modifica é a escala e a intensidade da aplicação da GPD, que devem ser proporcionais às características e às necessidades de governança de cada projeto. A classificação multidimensional apresentada nesta obra, e aprofundada em capítulo posterior, permite caracterizar esse perfil e ajustar a aplicação da GPD à realidade específica de cada projeto.

Além dos Projetos

Embora esta obra tenha como objeto específico a Gestão de Projetos por Decisão, os fundamentos da Governança da Decisão desenvolvidos pelo IVEXSI possuem um campo de aplicação

significativamente mais amplo. A estrutura decisória que condiciona a trajetória de um projeto também está presente nas decisões que orientam estratégias, investimentos, processos industriais, operações, políticas públicas e outras atividades capazes de comprometer recursos, estabelecer dependências, modificar riscos e produzir consequências ao longo do tempo.

Uma decisão de investimento, por exemplo, pode comprometer capital durante anos com base em premissas econômicas, tecnológicas ou de mercado que posteriormente se modificam. Em um processo industrial, decisões relacionadas a capacidade, tecnologia, fornecedores, qualidade, manutenção, produtividade ou alterações de processo podem estabelecer dependências e produzir efeitos que se propagam por diferentes áreas da organização. Da mesma forma, uma decisão de política pública pode comprometer recursos, estabelecer relações entre diferentes órgãos e instituições e produzir consequências econômicas, sociais e operacionais durante longos períodos.

Em todos esses contextos, não importa apenas registrar o que foi decidido, mas compreender por que a decisão foi tomada, quais evidências e premissas a sustentaram, de quais outras decisões depende, quais decisões dependem dela, quem possui autoridade e responsabilidade sobre seus efeitos e se as condições que justificaram sua adoção permanecem válidas ao longo do tempo.

Essa perspectiva pode ser aplicada à estratégia empresarial, investimentos, gestão de riscos, processos industriais, operações, eficiência organizacional, produtividade, qualidade, melhoria de processos, inovação, transformação organizacional, desenvolvimento de produtos, programas e portfólios, assim como a governos, políticas públicas e organizações do setor público. O contexto, os objetivos e os mecanismos específicos de governança podem mudar, mas permanece a necessidade de compreender a estrutura das decisões, suas interdependências, sua evolução e sua capacidade de produzir, concentrar ou propagar consequências.

A Gestão de Projetos por Decisão constitui, portanto, uma aplicação específica de uma arquitetura mais ampla desenvolvida pelo IVEXSI: a Governança da Decisão. Seu objeto fundamental não se limita aos projetos, mas alcança a própria decisão — sua origem, seus fundamentos, suas relações, seus riscos, sua evolução, sua responsabilidade e os Futuros Possíveis que ela contribui para construir.

Sob essa perspectiva, projetos constituem um dos ambientes de aplicação da Governança da Decisão, mas não o único. Sempre que decisões relevantes influenciam a trajetória de uma organização, de um investimento, de um processo, de uma operação ou de uma política pública, torna-se possível investigar sua estrutura, suas relações e suas consequências sob a perspectiva da decisão.

Da Compreensão à Aplicação

A aplicação da GPD não se encerra no conteúdo desta obra. O IVEXSI Decision Networks Institute oferece capacitação, treinamento e assessoria especializada para profissionais e organizações interessados em conhecer, adotar e implantar progressivamente a Gestão de Projetos por Decisão.

Esse apoio abrange a formação das equipes, a estruturação dos processos decisórios, a construção das Redes de Decisões, a definição dos mecanismos de governança e a preparação da organização para a utilização progressiva dos métodos e recursos tecnológicos associados à GPD.

A implantação pode ser realizada de forma gradual, respeitando as características de cada organização, sua estrutura de governança, seu nível de maturidade e as necessidades específicas de seus projetos. Os fundamentos e métodos apresentados nesta obra podem ser inicialmente aplicados em ambientes controlados, projetos-piloto ou áreas selecionadas, permitindo avaliar sua aplicação, promover os ajustes necessários e preparar uma eventual adoção em maior escala.

Os fundamentos foram desenvolvidos. Os métodos foram estruturados. Os mecanismos de capacitação e assessoria estão disponíveis. E os recursos tecnológicos continuam evoluindo para ampliar progressivamente a capacidade de aplicação da GPD.

O caminho para a aplicação está aberto.

Os profissionais que continuarem a gerir os projetos do futuro exclusivamente com as estruturas do passado terão cada vez menos condições de compreender, antecipar e governar a complexidade que terão diante de si — e estarão sujeitos a reproduzir, em escala e complexidade crescentes, padrões de falha que há décadas desafiam a gestão de projetos.

Duas posturas profissionais tenderão, portanto, a se distinguir cada vez mais: a daqueles que continuarão preparados predominantemente para gerir os projetos com estruturas concebidas para condições anteriores e a daqueles que buscarão desenvolver novas capacidades para compreender e governar os projetos do presente e do futuro.

Você, leitor, que atua na área de projetos, terá a oportunidade de fazer essa escolha. Ao conhecer os fundamentos, a estrutura e as possibilidades da Gestão de Projetos por Decisão, terá elementos para avaliar o que essa nova perspectiva acrescenta às estruturas existentes e como ela poderá contribuir para sua própria realidade profissional e organizacional.

O simples fato de estar disposto a conhecer uma nova forma de compreender e gerir projetos já representa, em si, uma abertura para essa reflexão. Minha expectativa é que, ao final desta obra, você esteja preparado para olhar para os projetos sob uma perspectiva adicional — buscando antecipar decisões, compreender interdependências, identificar riscos em formação e ampliar sua capacidade de intervenção antes que determinados efeitos se tornem difíceis ou impossíveis de reverter.

O futuro não espera. Os projetos tendem a se tornar cada vez mais complexos, interdependentes e expostos a condições que exigirão maior capacidade de antecipação, compreensão, governança e decisão. A expansão da Inteligência Artificial acrescentará ainda uma nova dimensão a esse desafio, ampliando simultaneamente nossa capacidade de analisar e a necessidade de definir com clareza quem decide, como decide e quem responde pelas decisões tomadas.

Ao longo deste livro falaremos sobre decisões. Ao final, uma delas será sua:

→ Decidir como você pretende gerir os seus projetos.

Ao conhecer os fundamentos, métodos e possibilidades da Gestão de Projetos por Decisão, você terá elementos para fazer essa escolha por si mesmo — compreender o que essa nova perspectiva pode acrescentar à gestão convencional e decidir como incorporá-la à sua realidade profissional e organizacional.

Afinal, este é um livro sobre decisões.

E agora, a próxima decisão é sua.

Porque decisões não escolhem apenas caminhos. Elas constroem Futuros Possíveis. E o seu próximo Futuro Possível começa com as decisões que você toma hoje.

CAPÍTULO 1

Por Que os Projetos Ainda Fracassam?

O Que Ainda Falta à Gestão de Projetos Tradicional?

1.1 Quando o Sucesso Aparente Esconde o Fracasso

A Gestão de Projetos Tradicional tornou-se uma das disciplinas de gestão mais maduras e amplamente adotadas no mundo. Nas últimas sete décadas, as organizações desenvolveram metodologias cada vez mais sofisticadas de planejamento, cronograma, orçamento, alocação de recursos, garantia da qualidade, gestão de riscos, engajamento de partes interessadas e governança de projetos. Padrões internacionais como o Guia PMBOK®, a ISO 21502, o PRINCE2®, os frameworks Agile e inúmeras metodologias setoriais transformaram a Gestão de Projetos em uma disciplina profissional altamente estruturada, sustentada por boas práticas reconhecidas globalmente.

Apesar dessa evolução notável, uma questão fundamental continua a desafiar tanto profissionais quanto pesquisadores.

Por que os grandes projetos ainda fracassam?

Essa pergunta não é nem teórica nem excepcional. Ao longo da história moderna, inúmeros projetos foram conduzidos por profissionais altamente qualificados, apoiados por capacidades avançadas de engenharia, recursos financeiros substanciais, estruturas de governança rigorosas e metodologias de gestão internacionalmente reconhecidas. Ainda assim, muitos desses projetos sofreram fracassos catastróficos, estouros significativos de

custo, atrasos prolongados de cronograma ou simplesmente não entregaram o valor organizacional que originalmente deveriam criar.

O ônibus espacial Challenger, o ônibus espacial Columbia, a sonda Mars Climate Orbiter, o Programa de Desenvolvimento do Boeing 737 MAX e inúmeros grandes projetos de infraestrutura ilustram um padrão recorrente. Essas iniciativas não foram conduzidas por organizações inexperientes. Envolveram alguns dos engenheiros, gestores de projeto, cientistas, executivos, fornecedores, reguladores e instituições governamentais mais capacitados do mundo. Seus fracassos, portanto, não podem ser satisfatoriamente explicados pela ausência de conhecimento em gestão de projetos.

Nunca antes as organizações possuíram metodologias de gestão de projetos tão abrangentes ou tiveram acesso a softwares de planejamento tão avançados, análises preditivas, plataformas digitais de colaboração, frameworks de governança, técnicas de cronograma ou certificações profissionais. Ainda assim, estudos internacionais continuam relatando taxas persistentes de estouro de orçamento, desvios de cronograma, instabilidade de escopo, falhas na realização de benefícios e insatisfação de partes interessadas em projetos de todos os portes e setores. O paradoxo se torna ainda mais significativo quando se considera que o refinamento metodológico contínuo não produziu uma redução equivalente nos grandes fracassos de projetos. As técnicas de planejamento melhoraram. A gestão de riscos tornou-se mais sistemática. As estruturas de governança amadureceram. Os escritórios de projetos tornaram-se cada vez mais sofisticados. A inteligência artificial e as tecnologias digitais agora oferecem capacidades analíticas sem precedentes.

Ainda assim, as organizações continuam vivenciando padrões notavelmente semelhantes de baixo desempenho em projetos.

Essa observação sugere que a disciplina pode estar se aproximando dos limites de uma perspectiva predominantemente voltada à execução. A Gestão de Projetos Tradicional alcançou extraordinário progresso em organizar, planejar, monitorar e controlar projetos. No entanto, a persistência dos fracassos indica que gerir a execução, por si só, pode não ser suficiente. É nesse espaço que surge a Gestão de Projetos por Decisão, acrescentando uma camada anterior à execução: a governança das decisões que determinam a trajetória do projeto.

IVEXSI
em Relação a
Outros Sistemas Normativos
DECIDIR → PLANEJAR → CONFORMAR → EXECUTAR
1 DECIDIR
A decisão inicia todo o ciclo.
É aqui que se define o que fazer, por quê, quem decide e com qual risco.
IVEXSI
Governança Técnica da Decisão
(autoridade, legitimidade e premissas de risco)
IVEXSI
Define a direção, os critérios e a governança das decisões que sustentam todo o sistema.
2 PLANEJAR
As decisões definidas são traduzidas em planos, projetos e recursos para gerar resultados.
PMI / PMBOK
Governança de Projetos
(planejamento, escopo, cronograma e custos)
Transforma decisões em planos e projetos com objetivos, prazos e orçamento.
3 CONFORMAR
Os planos e processos são executados em conformidade com normas e padrões reconhecidos.
NORMAS ISO
ISO 9001 / 14001 / 45001
Sistemas de Gestão
(processos, conformidade e auditorias)
ISO 31000 / 37301
Gestão de Riscos e Compliance
(riscos, conformidade e segurança da informação)
Garante que os processos estejam em conformidade com requisitos e regulamentações.
4 EXECUTAR
A tecnologia e a informação dão suporte à execução eficiente, segura e rastreável.
COBIT
Governança de TI
(tecnologia da informação)
Sustenta a execução com tecnologia, dados, segurança e governança de TI.
UM CICLO INTEGRADO E INTELIGENTE
Da decisão estratégica à execução tecnologica, cada sistema tem um papel essencial — e todos trabalham juntos para gerar valor sustentável.

Figura 1c

A Figura 1 sintetiza essa relação: o IVEXSI atua na governança técnica da decisão, antes que as escolhas sejam convertidas em planos, processos e execução.

1.2 Da Gestão de Projetos Tradicional à Gestão de Projetos por Decisão.

Desde as origens da moderna Gestão de Projetos Tradicional, na década de 1950, custo, prazo e escopo constituem referências fundamentais para o planejamento e o controle de projetos. Posteriormente consolidadas na representação conhecida como Triângulo de Ferro, essas dimensões ofereceram às organizações uma estrutura simples, prática e mensurável para planejar, controlar e avaliar a execução. Sua importância permanece até hoje, profundamente incorporada aos cronogramas, orçamentos, contratos, relatórios de desempenho e mecanismos de controle utilizados pelas organizações.

A própria Gestão de Projetos, entretanto, evoluiu muito além dessas três dimensões. O Project Management Institute (PMI) e outras organizações, referenciais e abordagens internacionais ampliaram progressivamente a disciplina, incorporando gestão de riscos, qualidade, partes interessadas, benefícios, estratégia, governança, sustentabilidade, adaptação e geração de valor. O projeto deixou de ser compreendido apenas como uma combinação de entregas realizadas dentro de determinadas restrições e passou a ser observado também como instrumento de transformação e geração de valor para as organizações.

Paralelamente, uma ampla infraestrutura tecnológica foi desenvolvida para apoiar essa evolução. Sistemas de gestão de projetos, plataformas de planejamento e colaboração, PMIS, ERPs, ferramentas de gestão de riscos, sistemas financeiros, soluções de Business Intelligence e painéis executivos passaram a oferecer crescente capacidade de planejar, integrar, executar, registrar e analisar projetos. Hoje, organizações podem acompanhar milhares de atividades, recursos, custos, riscos, contratos, entregas e indicadores praticamente em tempo real. A capacidade de observar e controlar a execução alcançou um nível de sofisticação sem precedentes.

Entretanto, mesmo com todo esse aparato tecnológico e com o emprego de técnicas cada vez mais sofisticadas de planejamento, controle e gestão, projetos continuam apresentando falhas significativas — algumas delas com consequências financeiras, estratégicas, operacionais e humanas de grande magnitude. Essa realidade revela um ponto importante: embora indispensáveis, os métodos e sistemas existentes não conseguem, isoladamente, explicar, antecipar ou evitar todos os padrões de fracasso. Torna-se necessário, portanto, investigar o que pode estar ocorrendo antes que os problemas se manifestem nos indicadores tradicionais e que dimensão adicional poderia complementar a capacidade de gestão existente.

Essa dimensão encontra-se em uma camada que antecede grande parte da execução: as decisões que dão origem ao que posteriormente será planejado, executado e medido.

Um cronograma não surge espontaneamente. Ele resulta de decisões sobre prioridades, recursos, dependências, premissas e compromissos. Um orçamento incorpora decisões anteriores sobre alternativas, estimativas, riscos e investimentos. Uma mudança de escopo decorre de escolhas realizadas diante de determinadas evidências e circunstâncias. Antes que grande parte dessas informações chegue aos sistemas operacionais, portanto, uma estrutura de decisões já começou a determinar a trajetória do projeto.

Todo projeto possui, assim, duas estruturas profundamente interligadas. A primeira é a estrutura operacional visível, composta por atividades, cronogramas, entregas, marcos, custos, recursos e indicadores. A segunda é uma estrutura decisória, formada por escolhas, aprovações, evidências, premissas, julgamentos técnicos, prioridades, responsabilidades, dependências e respostas às incertezas. A estrutura operacional materializa o projeto; a estrutura decisória orienta e influencia continuamente a trajetória pela qual essa execução se desenvolve.

É nesse espaço que a Gestão de Projetos por Decisão introduz uma capacidade complementar.

Na arquitetura desenvolvida pelo IVEXSI Institute, essa função é apoiada tecnologicamente pelo Sistema IVEXSYS, concebido para estruturar decisões, evidências, premissas, responsabilidades e relações de dependência, permitindo que essas informações se conectem ao ecossistema tecnológico existente. À medida que o projeto cresce, o volume de decisões e, principalmente, as relações entre elas tornam praticamente inviável seu acompanhamento

manual. A análise de dependências, propagação de efeitos, centralidade, criticidade, deterioração e outras métricas estruturais exige processamento contínuo de informações e atualização das relações que compõem a Rede de Decisões. Por essa razão, embora conceitualmente aplicável como abordagem de gestão, a Gestão de Projetos por Decisão, quando aplicada a projetos de maior complexidade, exige suporte computacional capaz de transformar uma estrutura decisória complexa em informação utilizável por gestores e executivos.

O princípio é complementar: os sistemas existentes continuam desempenhando as funções para as quais foram desenvolvidos, enquanto o Sistema IVEXSYS acrescenta capacidade de observar, analisar e acompanhar a estrutura decisória que os antecede e continuamente os influencia. Não se trata de substituir o ecossistema tecnológico da Gestão de Projetos, mas de acrescentar a ele uma camada que ainda não é observada com a mesma profundidade: a estrutura das decisões.

A Gestão de Projetos por Decisão é, portanto, uma abordagem integrada que combina a Gestão de Projetos Tradicional com a Governança da Decisão. A primeira planeja, organiza, monitora e controla a execução do projeto; a segunda estrutura, qualifica, governa e acompanha as decisões que determinam sua trajetória. Integradas, essas duas capacidades constituem a Gestão de Projetos por Decisão, permitindo observar simultaneamente o desempenho da execução e a solidez da estrutura decisória que orienta a evolução do projeto.

Essa perspectiva modifica o ponto de observação. Estouros de custo, atrasos de cronograma, mudanças de escopo e déficits de benefícios continuam sendo indicadores essenciais, mas passam também a ser compreendidos como possíveis manifestações posteriores de decisões tomadas anteriormente. Quando um indicador convencional revela deterioração significativa, parte importante da história do problema pode já ter ocorrido semanas, meses ou até anos antes.

Essa defasagem é particularmente relevante em grandes programas de engenharia, infraestrutura, defesa, missões aeroespaciais e transformações organizacionais complexas. Fragilidades podem desenvolver-se por meio de sequências de decisões envolvendo evidências incompletas, premissas excessivamente otimistas, responsabilidades fragmentadas, sinais não adequadamente considerados ou respostas insuficientes às incertezas. Individualmente, essas decisões podem parecer aceitáveis; interligadas ao longo do tempo, podem modificar progressivamente a estrutura do projeto antes que os indicadores operacionais revelem claramente o problema.

Custo, prazo e escopo, portanto, não perdem importância. Permanecem dimensões indispensáveis do planejamento e do controle. A questão está no nível de observação: quando esses indicadores revelam uma deterioração significativa, as decisões que contribuíram para produzi-la podem ter ocorrido muito antes.

A questão deixa de ser apenas se o projeto está cumprindo custo, prazo, escopo e demais indicadores de desempenho. Uma pergunta adicional passa a acompanhar todo o seu ciclo de vida:

A Rede de Decisões que sustenta o projeto é estruturalmente sólida — e somos capazes de identificar sua deterioração antes que suas consequências se tornem irreversíveis?

1.3 Causas Ocultas do Fracasso em Projetos

Muitas decisões iniciais parecem inteiramente razoáveis quando avaliadas individualmente. Um cronograma pode ser comprimido para satisfazer expectativas estratégicas. Incertezas técnicas podem ser aceitas porque estudos adicionais atrasariam o início do projeto. Alternativas de suprimento podem ser selecionadas segundo restrições financeiras imediatas, e não considerações operacionais de longo prazo. Premissas de engenharia podem ser aceitas sem validação suficiente porque a experiência histórica sugere níveis aceitáveis de confiança. Preocupações de partes interessadas podem ser adiadas para manter o consenso político. Nenhuma dessas decisões produz necessariamente consequências operacionais imediatas. Sua importância muitas vezes só se torna evidente quando decisões subsequentes começam a interagir entre si.

Os projetos exibem, portanto, um fenômeno que pode ser descrito como dependência decisória cumulativa. Toda decisão significativa modifica o contexto no qual decisões futuras serão tomadas. Um cronograma otimista aumenta a pressão sobre as equipes de engenharia. A engenharia acelerada reduz o tempo disponível para validação. A validação reduzida aumenta a incerteza. O aumento da incerteza gera mudanças adicionais durante a implementação. Cada decisão influencia a seguinte, criando trajetórias que gradualmente moldam o comportamento futuro de todo o sistema do projeto.

Esse processo raramente segue uma progressão linear. As decisões organizacionais interagem por meio de mecanismos de retroalimentação complexos, envolvendo dependências técnicas, relações contratuais, estruturas de governança, expectativas de partes interessadas, exigências regulatórias e condições externas em evolução. À medida que essas interações se tornam cada vez mais interligadas, o projeto pode começar a exibir padrões de fragilidade estrutural que permanecem, em grande parte, invisíveis nos sistemas convencionais de relatório de projetos.

Uma complicação adicional surge da separação temporal entre as decisões e suas consequências observáveis. Muitas decisões críticas não produzem evidência imediata de deterioração. Seus efeitos permanecem latentes até serem acionados por eventos subsequentes, mudanças ambientais ou escolhas organizacionais adicionais. Um compromisso de engenharia aceito durante o projeto conceitual pode não gerar consequências mensuráveis até testes de integração vários anos depois. Uma decisão de suprimento destinada a reduzir custos pode, eventualmente, introduzir problemas imprevistos de compatibilidade durante a implantação do sistema. Fragilidades de governança estabelecidas durante o início do projeto podem só se tornar visíveis quando o projeto enfrenta grande incerteza que exige adaptação estratégica rápida.

Essa defasagem temporal frequentemente cria uma falsa percepção de controle organizacional. Nas fases iniciais de um projeto, executivos podem interpretar a ausência de problemas operacionais visíveis como evidência de que as decisões anteriores foram adequadas. Na realidade, o projeto pode simplesmente ainda não ter alcançado o estágio em que as consequências estruturais dessas

decisões se tornam observáveis. Quando os desvios mensuráveis aparecem, as causas subjacentes já estão frequentemente profundamente embutidas em compromissos contratuais, projetos de engenharia, estruturas organizacionais, investimentos financeiros e expectativas de partes interessadas, tornando a intervenção corretiva cada vez mais difícil.

O padrão da Challenger, Columbia, Mars Climate Orbiter, Boeing 737 MAX — repete uma estrutura comum em investigações pós-projeto: não erros operacionais isolados ocorrendo imediatamente antes do colapso, mas longas sequências de decisões interligadas envolvendo incerteza subestimada, governança inadequada, responsabilidade fragmentada, normalização de riscos emergentes e desafio insuficiente às premissas vigentes. Cada decisão individual pode parecer relativamente menor quando isolada. Coletivamente, elas remodelam gradualmente a resiliência estrutural do projeto até que o fracasso se torne cada vez mais provável.

Nada disso diminui a importância da gestão da execução; ela realoca parte da explicação do fracasso do projeto para um sistema que a execução, sozinha, não controla. Estouros de custo, atrasos de cronograma, deficiências de qualidade e déficits de benefícios tornam-se indicadores observáveis de condições estruturais subjacentes, e não eventos operacionais isolados.

* * *

1.4 Por Que o Melhor Planejamento não é Suficiente

O planejamento há muito é considerado um dos pilares fundamentais da Gestão de Projetos. Toda metodologia de gestão de

projetos reconhecida enfatiza a importância de definir objetivos, estabelecer cronogramas, estimar custos, alocar recursos, identificar riscos e coordenar atividades antes do início da execução. Um planejamento abrangente reduz a incerteza, melhora o alinhamento organizacional, facilita a comunicação entre partes interessadas e fornece a linha de base segundo a qual o desempenho do projeto pode, posteriormente, ser monitorado e controlado. Sem planejamento adequado, projetos complexos ficariam expostos a níveis inaceitáveis de incerteza operacional.

A notável evolução das metodologias de planejamento nas últimas décadas reflete a maturidade alcançada pela disciplina. Organizações modernas empregam algoritmos sofisticados de cronograma, modelos integrados de custo, plataformas digitais de colaboração, técnicas de simulação, previsão probabilística, sistemas de otimização de recursos e análises avançadas de projeto. Do ponto de vista operacional, o planejamento nunca foi tão abrangente quanto é hoje. No entanto, como pesquisas internacionais continuam demonstrando, os resultados dos projetos não melhoraram proporcionalmente — sugerindo que as limitações que afetam o sucesso de projetos não podem ser explicadas apenas por deficiências na técnica de planejamento. O planejamento, embora indispensável, atende apenas parte do desafio organizacional subjacente.

Um plano de projeto representa uma projeção organizada do futuro, baseada em premissas consideradas válidas em um momento específico no tempo. Todo cronograma pressupõe determinados níveis de produtividade. Todo orçamento pressupõe condições específicas de mercado. Toda avaliação de risco pressupõe incertezas

identificáveis. Toda alocação de recursos pressupõe disponibilidade futura. Consequentemente, todo plano de projeto é, em última instância, construído sobre uma base de decisões organizacionais a respeito do que se acredita ser verdadeiro sobre o futuro.

Essa característica introduz uma distinção importante entre planejamento e tomada de decisão. O planejamento organiza decisões que já foram tomadas, ao passo que a tomada de decisão modifica continuamente as condições das quais o planejamento depende. Uma vez iniciada a execução, as organizações se deparam com novas informações, restrições inesperadas, descobertas tecnológicas, demandas de partes interessadas, mudanças regulatórias, variações no desempenho de fornecedores, eventos geopolíticos, pressões financeiras e incertezas operacionais que eram desconhecidas ou impossíveis de prever durante o planejamento inicial. Nessas circunstâncias, o sucesso do projeto depende cada vez mais da qualidade das decisões tomadas após a aprovação do plano original.

Na prática, nenhum projeto complexo é executado exatamente como originalmente planejado. Cronogramas são revisados, prioridades são redefinidas, alternativas técnicas são reconsideradas, contratos são renegociados, recursos são realocados, riscos evoluem, e os próprios objetivos estratégicos podem mudar ao longo do tempo. O plano do projeto funciona, portanto, menos como uma prescrição rígida e mais como um referencial dinâmico que exige interpretação contínua por meio de decisões organizacionais sucessivas.

Essa observação ajuda a explicar por que dois projetos desenvolvidos sob metodologias de planejamento quase idênticas

podem produzir resultados drasticamente diferentes. Seus planos iniciais podem exibir níveis comparáveis de qualidade técnica, rigor metodológico e consistência organizacional. No entanto, à medida que a execução avança, começam a surgir diferenças na forma como as equipes de projeto interpretam evidências, respondem à incerteza, desafiam premissas, autorizam mudanças, avaliam alternativas, escalam preocupações e governam decisões cada vez mais complexas. A divergência entre projetos bem-sucedidos e malsucedidos frequentemente surge não de diferenças na qualidade do planejamento, mas de diferenças na qualidade das decisões ao longo da execução.

Sistemas tradicionais de controle de projetos geralmente pressupõem que os desvios em relação ao plano devem ser minimizados sempre que possível. Embora esse princípio continue operacionalmente válido, ele pode, inadvertidamente, incentivar as organizações a preservar planos mesmo quando condições em mudança justificam sua reconsideração. As equipes podem continuar executando premissas ultrapassadas porque modificar o plano aprovado exige esforço organizacional, aprovações de governança, renegociações contratuais ou consenso político. Nessas circunstâncias, o próprio planejamento pode se tornar uma fonte de rigidez organizacional, em vez de um mecanismo de gestão adaptativa.

A Gestão de Projetos por Decisão é uma abordagem integrada que combina a Gestão de Projetos Tradicional com a Governança da Decisão. A primeira planeja, organiza, monitora e controla a execução do projeto; a segunda estrutura, qualifica, governa e acompanha as decisões que determinam sua trajetória. Integradas, essas duas capacidades constituem a Gestão de Projetos por

Decisão, permitindo observar simultaneamente o desempenho da execução e a solidez da estrutura decisória que orienta a evolução do projeto.

Por essa razão, o desempenho de um projeto não deve ser avaliado apenas pela qualidade do planejamento original, mas também pela qualidade das decisões organizacionais que, continuamente, remodelam sua trajetória após a conclusão do planejamento. Um projeto cuidadosamente planejado, mas conduzido por decisões inadequadas, pode evoluir para o fracasso. Da mesma forma, um projeto iniciado sob elevado grau de incerteza pode alcançar resultados excepcionais quando suas decisões críticas são continuamente estruturadas, governadas, validadas, monitoradas e aperfeiçoadas ao longo de sua execução.

Essa constatação não diminui a importância do planejamento. Ao contrário, reafirma seu papel como um dos fundamentos da gestão profissional de projetos. Entretanto, propõe uma mudança de perspectiva: o planejamento não representa o término do processo decisório, mas apenas o seu ponto de partida. A partir dele, inicia-se uma sucessão de decisões estratégicas e operacionais que redefinem continuamente o futuro do projeto.

Se o planejamento, por si só, fosse suficiente para explicar o sucesso dos projetos, organizações maduras, metodologias consolidadas e equipes altamente qualificadas não continuariam produzindo fracassos recorrentes. Essa evidência indica que existe uma dimensão adicional que precisa ser compreendida e governada.

É justamente essa dimensão que este livro procura tornar explícita. A proposta aqui apresentada consiste em um novo paradigma para o gerenciamento de projetos: um paradigma no qual a governança, a

qualidade e a inteligência das decisões deixam de ocupar uma posição periférica e passam a constituir o núcleo primário da gestão de projetos.

1.5 A Necessidade de um Paradigma Centrado em Decisões

Toda disciplina científica madura eventualmente chega a um ponto em que melhorias incrementais se tornam insuficientes para explicar fenômenos cada vez mais complexos. Nesses momentos, a disciplina é frequentemente levada a reconsiderar seus próprios fundamentos conceituais, em vez de simplesmente refinar técnicas existentes. A Gestão de Projetos Tradicional passou por um desenvolvimento metodológico contínuo ao longo de sua história, mas a persistência de grandes fracassos de projeto sugere que o refinamento metodológico, isoladamente, pode não ser mais suficiente para explicar por que os projetos, em última instância, têm sucesso ou fracassam.

1.6 A Decisão Moldando os Futuros Possíveis

Ao longo deste capítulo, foi demonstrado que os projetos não fracassam apenas por deficiências na execução, nem exclusivamente por limitações do planejamento. Antes que cronogramas atrasem, custos aumentem ou riscos se materializem, existe uma sucessão de decisões que, progressivamente, constrói a trajetória do projeto. A execução revela os efeitos dessas decisões, mas nem sempre suas causas.

Essa constatação conduz a uma mudança importante de perspectiva. Tradicionalmente, a Gestão de Projetos concentrou seus esforços na

organização do trabalho: definir atividades, distribuir recursos, controlar prazos, administrar custos, monitorar riscos e coordenar equipes. A Gestão de Projetos por Decisão propõe observar um nível anterior e fundamental: a estrutura de decisões que continuamente orienta, modifica e governa toda essa execução.

Essa ação torna-se ainda mais relevante em ambientes caracterizados por elevada complexidade, intensa transformação tecnológica, mudanças regulatórias, cadeias globais de suprimentos, riscos geopolíticos, pressões ambientais e crescente utilização da inteligência artificial. Nessas condições, nenhum planejamento permanece integralmente válido durante todo o ciclo de vida do projeto. A capacidade de adaptação passa a depender menos da rigidez do plano original e mais da qualidade das decisões tomadas diante de novas informações, novas restrições e novas oportunidades.

Cada decisão modifica o próprio contexto em que as decisões seguintes serão tomadas. Uma alteração de escopo influencia investimentos, arquitetura técnica, contratos, cronograma, recursos, riscos, conformidade regulatória e benefícios esperados. As decisões deixam, portanto, de constituir eventos isolados para formar um sistema dinâmico de relações, no qual cada escolha altera continuamente a evolução do projeto.

Sob essa perspectiva, cada decisão também transforma o conjunto de futuros que permanecem possíveis. Algumas alternativas deixam de existir, outras tornam-se viáveis e novas trajetórias podem surgir. O futuro do projeto não está previamente determinado pelo planejamento inicial; ele é continuamente construído pelas decisões que orientam sua evolução. Os projetos não percorrem uma

trajetória fixa; eles evoluem continuamente dentro de um Espaço de Possibilidades Futuras, cuja configuração se altera a cada decisão significativa.

Essa dinâmica permanece praticamente invisível nos modelos tradicionais de gestão. Cronogramas, orçamentos, estruturas analíticas do projeto e indicadores de desempenho descrevem a organização da execução, mas não representam explicitamente a arquitetura das decisões que governa essa execução. Existe, por trás da estrutura operacional, um sistema decisório composto por critérios, autoridades, mecanismos de governança, processos de validação, fluxos de informação e respostas organizacionais à incerteza. É essa arquitetura que, em última análise, condiciona a capacidade do projeto de preservar sua direção estratégica enquanto enfrenta mudanças contínuas.

A Gestão de Projetos por Decisão procura tornar essa arquitetura explícita. Planejamento, cronograma, riscos, qualidade, suprimentos e governança permanecem componentes essenciais da prática profissional; entretanto, todos dependem da qualidade do sistema decisório que lhes dá origem.

Essa perspectiva amplia significativamente a capacidade adaptativa das organizações. Ao tratar as decisões como objetos de engenharia e governança, torna-se possível identificar fragilidades estruturais antes que seus efeitos se manifestem em atrasos, sobrecustos, conflitos ou falhas operacionais, favorecendo intervenções preventivas em vez de respostas corretivas e muitas vezes tardias.

Essa capacidade decorre do fato de que as decisões não apenas produzem resultados; elas alteram continuamente o próprio espaço de futuros disponíveis ao projeto. Cada decisão exerce uma

curvatura sobre sua trajetória futura. Em analogia com a Física, na qual a presença de massa e energia curva o espaço-tempo e modifica o movimento dos corpos, as decisões organizacionais curvam e deformam o Espaço de Possibilidades Futuras. Algumas decisões expandem esse espaço, preservando alternativas, criando oportunidades e ampliando a capacidade adaptativa da organização. Outras o comprimem, eliminando possibilidades, impondo restrições e conduzindo o projeto a trajetórias progressivamente mais limitadas. As decisões, portanto, não apenas orientam o projeto em direção ao futuro; elas curvam sua trajetória e deformam continuamente a configuração dos futuros que ainda podem ser alcançados.

Essa perspectiva introduz uma nova forma de compreender a evolução dos projetos. O futuro deixa de ser um destino previamente definido e passa a ser um espaço dinâmico de possibilidades, transformado pelas decisões. Esse fenômeno fundamenta a Teoria dos Futuros Possíveis e será aprofundado na obra O Espelho do Futuro, dedicada à Teoria da Curvatura Decisória e à forma como as decisões expandem, restringem, desviam, curvam e reconfiguram os futuros de projetos, organizações e sociedades.

A Figura 2 ilustra essa dinâmica por meio de três configurações de futuro. No Futuro Expandido, as decisões ampliam possibilidades, potencializam valor e favorecem impactos positivos e duradouros. No Futuro Regular, o projeto alcança os resultados esperados, com desempenho aceitável e entregas conforme seus objetivos. No Futuro Retraído, decisões sucessivas reduzem possibilidades, comprometem valor e podem conduzir o projeto ao fracasso.

PLANO INICIAL
Objetivos
Escopo
Recursos
Prazo
Orçamento
Riscos
DECISÕES AO LONGO DO CICLO DO PROJETO
Cada decisão influencia o caminho e o resultado final.
FUTURO EXPANDIDO
Valor máximo alcançado
Oportunidades ampliadas
Impacto positivo e duradouro
FUTURO REGULAR
Resultado esperado
Desempenho aceitável
Entregas alcançadas
FUTURO RETRAÍDO
Valor perdido
Riscos realizados
Fracasso do projeto
AS DECISÕES CURVAM O FUTURO
Ao longo da execução, cada decisão pode expandir, regular ou retrair o futuro do projeto.
DECISÕES MELHORES.
FUTUROS MELHORES.
RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS.
Cada decisão influencia as próximas.
Pequenas decisões de hoje geram grandes consequências amanhã.
Governar decisões é governar o futuro.

Figura 2

Um convite para Continuar

GESTÃO DE PROJETOS POR DECISÃO™

Sua experiência também faz parte desta discussão

Prezado(a) leitor(a),

Se você chegou ao final desta Edição de Cortesia, já conhece a questão central que deu origem à Gestão de Projetos por Decisão™:

Além de gerenciar a execução, deveríamos também tornar visíveis e governáveis as decisões que determinam a trajetória do projeto?

Antes de avançarmos, gostaríamos de ouvir você.

Na página seguinte, apresentamos 10 perguntas rápidas sobre sua percepção da proposta. Não se trata de uma prova. Não existem respostas certas ou erradas.

Queremos conhecer a visão de quem atua com projetos: o que fez sentido, o que gerou dúvida, onde você enxerga aplicação e também onde discorda.

Como agradecimento pela sua participação, você receberá gratuitamente a **Segunda Edição de Cortesia**, avançando para novos capítulos e conceitos da obra.

Sua opinião pode contribuir para o desenvolvimento desta nova perspectiva sobre projetos.

Walter Afonso Filho

AUTOR

GESTÃO DE PROJETOS POR DECISÃO™

— IVEXSI INSTITUTE LLC —

Director

Sua Opinião é Essencial

10 perguntas sobre Gestão de Projetos por Decisão™

Chegamos ao final desta Edição de Cortesia e queremos conhecer sua visão.

Sua experiência é fundamental para o aprimoramento da Gestão de Projetos por Decisão™ e para que possamos continuar desenvolvendo conteúdos cada vez mais relevantes e aplicáveis.

Leva **apenas 4 minutos** para responder às 10 perguntas abaixo.

Ao concluir, você terá acesso à **Segunda Edição de Cortesia**, com novos capítulos e conceitos da obra.

RESPONDA E CONTINUE A LEITURA

Escaneie o QR Code ao lado ou acesse o link abaixo para responder às 10 perguntas.

www.ivexsi.org/perguntasgpd

Tempo estimado: 4 minutos

Aponte a câmera do seu celular para o QR Code

Obrigado por fazer parte dessa jornada.
Sua contribuição faz a diferença!

Walter Afonso Filho
AUTOR
GESTÃO DE PROJETOS POR DECISÃO™
IVEXSI INSTITUTE LLC
Director