

— COMO TER —

SUCESSO

NA GESTÃO DE

PROJETOS



AMOSTRA

**RALF LUIS DE MOURA**  
**TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO**

— **COMO TER** —

**SUCESSO**

**NA GESTÃO DE**

**PROJETOS**

**GUIA PARA SELEÇÃO DA**  
**METODOLOGIA MAIS INDICADA**  
**PARA SEU PROJETO**



**ALTA BOOKS**  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2025

# Como ter sucesso na gestão de projetos

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

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

Copyright © 2025 Ralf Luis de Moura e Teresa Cristina Carneiro.

ISBN:978-85-508-2597-7

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

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

M929c

1.ed. Moura, Ralf Luis de  
Como ter sucesso na gestão de projetos / Ralf Luis de Moura, Teresa Cristina Janes Carneiro. - 1.ed. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2025. 144 p.; 15,7 x 23 cm.

Bibliografia.

ISBN 978-85-508-2597-7

1. Administração de projetos. 2. Gestão de riscos. 3. Planejamento estratégico. 4. Teoria da contingência. I. Carneiro, Teresa Cristina Janes. II. Título.

03-2025/68

CDD 658.404

Índice para catálogo sistemático:

1. PMBOK : Administração de projetos 658.404  
Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

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

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

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

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

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

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

## Grupo Editorial Alta Books

**Produção Editorial:** Grupo Editorial Alta Books

**Diretor Editorial:** Anderson Vieira

**Editor da Obra:** Rosana Arruda

**Vendas Governamentais:** Cristiane Mutús

**Gerência Comercial:** Claudio Lima

**Produtora Editorial:** Ana Clara Tambasco

**Revisão:** Ederli Fortunato e Renan Amorim

**Diagramação:** Rita Motta

**Capa:** Karma Brandão



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

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

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

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



## DEDICATÓRIA

Agradeço à minha família, Magna, Brenda e Ralf Filho, por todo o suporte e compreensão nos momentos de foco.

Aos meus pais, Oswaldo e Nilsa, pela oportunidade que me deram para estudar e construir uma carreira.

AMOS

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora de Doutorado e coautora deste livro, Teresa Cristina Janes Carneiro, pelos ensinamentos e por suas orientações e contribuições para este livro.

À Universidade Federal do Espírito Santo pela oportunidade de estudar um tema tão contemporâneo e importante para a sociedade.

# GLOSSÁRIO

<b>APM:</b>	Association of Project Management.
<b>Body of Knowledge (BOK):</b>	Corpos de conhecimentos que consolidam os principais avanços nas ferramentas, métodos e habilidades para a prática da gestão de projetos.
<b>CAA:</b>	Característica ambiental adversa dominante.
<b>ESG:</b>	Environmental, Social and Governance.
<b>Framework:</b>	Modelo utilizado para algum objetivo.
<b>ICAA:</b>	Grau de influência das características ambientais adversas.
<b>IPMA:</b>	International Project Management Association.
<b>KPI:</b>	Indicadores de desempenho.
<b>P&amp;D:</b>	Pesquisa e Desenvolvimento.
<b>PMI:</b>	Project Management Institute.
<b>Stakeholders:</b>	Pessoas direta ou indiretamente envolvidas no projeto.
<b>VUCA:</b>	Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

# AUTORES

## RALF LUIS DE MOURA

Possui graduação em Ciência da Computação, Engenharia Elétrica e Engenharia de Produção, pós-graduação em Desenvolvimento de Sistemas em Java e em Docência do Ensino Superior, mestrado em Engenharia Elétrica, doutorado em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo e pós-doutorado em Automação no Instituto Tecnológico Vale (ITV). Atualmente é arquiteto corporativo na área de Tecnologia Industrial na Vale S.A. Tem dezenove anos de experiência como professor universitário nos cursos superiores de Computação e Engenharia e mais de trinta anos de experiência nas áreas de Eletrônica, Automação, Computação e Gestão, atuando nas seguintes áreas: Gerenciamento de Projetos, Eletrônica Industrial, Instrumentação, Automação, IoT, IIoT, Data Science, Redes de Computadores, Redes Industriais, Segurança da Informação, Hosting, Desenvolvimento de Softwares, Desenvolvimento WEB, Infraestrutura de TI, Computação em Nuvem, Governança de TI e Tecnologia Operacional.

## TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO

Possui mestrado e doutorado em Administração pelo Instituto COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ e graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Espírito Santo/UFES. É pesquisadora nas áreas de Sistemas de Informação, Tecnologia e Inovação e Administração Pública. É presidente do Comitê Gestor da Rede que oferta o Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP. Na UFES, foi pró-reitora de Administração, diretora-geral de recursos humanos e coordenadora dos cursos de Mestrado Profissional em Gestão Pública e de Graduação em Administração na Modalidade à Distância. No início da carreira, foi profissional da área de Tecnologia da Informação, gerenciando e atuando em projetos de desenvolvimento de sistemas de informação.

# SUMÁRIO

	<b>PREFÁCIO</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>PROJETOS</b>	<b>9</b>
	2.1 INTRODUÇÃO	9
	2.2 PROJETOS	9
	2.3 GUIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	11
	2.3.1 PMI (PMBOK)	12
	2.3.2 IPMA	14
	2.3.3 PRINCE2	14
	2.3.4 APM	15
	2.3.5 FEL – Front-End Loading	16
	2.3.6 Cascata (Waterfall)	17
	2.3.7 SCRUM	18
	2.3.8 Lean	19
	2.3.9 Kanban	20
	2.3.10 SMART	21
	2.3.11 Water-Scrum-Fall	21
	2.3.12 Hibrid V-model	22
	2.3.13 Waterfall-Agile	23
	2.3.14 Agile-State-Gate	24
<b>3</b>	<b>O AMBIENTE DOS PROJETOS</b>	<b>27</b>
	3.1 INTRODUÇÃO	27
	3.2 A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE NOS PROJETOS	27
	3.2.1 Volatilidade em projetos	31
	3.2.2 Incerteza em projetos	32
	3.2.3 Complexidade em projetos	36
	3.2.4 Ambiguidade em projetos	37
<b>4</b>	<b>ABORDAGENS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b>	<b>41</b>
	4.1 INTRODUÇÃO	41
	4.2 PLANEJAMENTO	41
	4.3 ABORDAGENS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	43
	4.3.1 A abordagem preditiva em gerenciamento de projetos	47
	4.3.2 A abordagem ágil em gerenciamento de projetos	49
	4.3.3 A abordagem híbrida em gerenciamento de projetos	51
	4.3.4 Uma abordagem serve para todos os projetos?	52

<b>5</b>	<b>MEDINDO O SUCESSO DO PROJETO</b>	<b>58</b>
5.1	INTRODUÇÃO	58
5.2	O SUCESSO DE UM PROJETO	58
5.2.1	Alcance das metas do projeto	64
5.2.2	Satisfação com os resultados do projeto	65
<b>6</b>	<b>A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ADVERSO NO SUCESSO DOS PROJETOS</b>	<b>70</b>
6.1	INTRODUÇÃO	70
6.2	A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE	70
6.3	INCERTEZA	71
6.4	AMBIGUIDADE	72
6.5	VOLATILIDADE	74
6.6	COMPLEXIDADE	75
<b>7</b>	<b>OS EFEITOS DA ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO</b>	<b>80</b>
7.1	INTRODUÇÃO	80
7.2	INCERTEZA	81
7.3	AMBIGUIDADE	82
7.4	VOLATILIDADE	82
7.5	COMPLEXIDADE	83
7.6	A RELAÇÃO ENTRE A ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO E O SUCESSO	83
<b>8</b>	<b>COMO CLASSIFICAR OS PROJETOS</b>	<b>88</b>
8.1	INTRODUÇÃO	88
8.2	FRAMEWORK PARA A CLASSIFICAÇÃO DE PROJETOS	89
<b>9</b>	<b>COMO ESCOLHER A ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO</b>	<b>97</b>
9.1	INTRODUÇÃO	97
9.2	DETERMINANDO O SUCESSO	98
9.3	DETERMINANDO A ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO	99
9.4	DETERMINANDO O GRAU DE INFLUÊNCIA	101
9.5	GERANDO A ÁRVORE DE DECISÃO	101
9.6	ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DA ÁRVORE DE DECISÃO	102
<b>10</b>	<b>GUIA PRÁTICO PARA ESCOLHA DA ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO</b>	<b>117</b>
10.1	INTRODUÇÃO	117
10.2	GUIA PRÁTICO	117
<b>11</b>	<b>OUTROS FATORES QUE INFLUENCIAM O SUCESSO DE UM PROJETO</b>	<b>124</b>
11.1	INTRODUÇÃO	124
11.2	FATORES RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO	124
11.3	FATORES EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO	125
11.4	FATORES RELACIONADOS À EQUIPE DO PROJETO	125
11.5	INFLUÊNCIAS RELACIONADAS AO PROJETO	126
11.6	INFLUÊNCIAS DO CLIENTE	127
11.7	OUTROS FATORES	127
<b>12</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>129</b>
	<b>ÍNDICE</b>	<b>131</b>

# PREFÁCIO

Gerenciar projetos não é uma tarefa simples. Projetos são como organizações de caráter temporário que envolvem vários assuntos concorrentes. Como nas organizações, o dia a dia do gerenciamento de projetos envolve a tratativa de temas como: alocação de recursos humanos, controle financeiro, controle de prazos, comunicação, entre outros.

Além disso, os projetos são moldados por uma gama de fatores, tais como a expertise dos gestores, as peculiaridades do empreendimento e as dinâmicas dos ambientes internos e externos. Esses elementos não apenas influenciam o curso do projeto, mas também determinam seu sucesso final. Portanto, a habilidade de navegar essas variáveis é essencial para a liderança efetiva de projetos.

Por anos, pesquisadores vêm investindo tempo e recursos para tentar desvendar a melhor receita para lidar com esses empreendimentos, que fazem parte do cotidiano da raça humana há milhares de anos. Porém, até hoje, não existe uma fórmula mágica para garantir que os projetos sejam encerrados dentro das expectativas dos clientes e partes envolvidas (*stakeholders*).

Muitos projetos enfrentam dificuldades para alcançar os resultados desejados, e isso continua sendo um desafio no campo de gerenciamento de projetos. Quando os projetos não são concluídos conforme o planejado, eles podem representar riscos significativos para as organizações que os conduzem. Esses riscos podem abranger questões financeiras, como custos excessivos ou prejuízos, bem como impactos na reputação da organização.

Para minimizar esses riscos, as organizações normalmente adotam guias de gerenciamento de projetos que, muitas vezes, são mantidos por organizações internacionais ou são baseados em literaturas especializadas e guias de boas práticas. Os guias de gerenciamento de projetos podem ser entendidos como um meio utilizado para se atingir um objetivo ou fim. Eles englobam procedimentos, técnicas, métodos ou formas de se fazer algo de acordo com um plano.

Neste livro, utilizo o termo “guia” porque muitas dessas literaturas se autodenominam “métodos”, “metodologias”, “padrões” ou, às vezes, “princípios”, e o termo “guia” permite uma visão mais ampla e inclusiva, englobando todas essas perspectivas.

Esses guias são, na maioria das vezes, inspirados em processos de engenharia e incluem ferramentas, processos e atividades que ajudam o projeto a ser concluído com sucesso. Seus defensores geralmente pressupõem que se você seguir determinada jornada, seu projeto terá mais chances de alcançar resultados, independentemente do empreendimento e da situação no qual ele está inserido. Dessa maneira, eles defendem que sua forma de condução é sempre adequada para qualquer tipo de projeto.

Naturalmente, cada um desses guias assume uma forma ou maneira de conduzir projetos que pode ser classificada de acordo com três amplas abordagens. Ao analisarmos as abordagens clássicas de gerenciamento de projetos, percebemos que elas acreditam que a excelência só pode ser alcançada por meio de um planejamento rígido, baseado na aplicação de rigor lógico e objetividade. Essa perspectiva direciona a aplicação de uma abordagem preditiva e pouco flexível na implementação dos projetos. A essas abordagens clássicas damos o nome de **abordagens preditivas**.

Em um sentido quase oposto, as **abordagens ágeis** adotam uma perspectiva mais flexível e adaptativa. Elas partem da premissa de que mudanças são inevitáveis e que não é possível manter um planejamento rígido, uma vez que as condições às quais os projetos estão sujeitos hoje podem se modificar. Essa abordagem valoriza a capacidade de adaptação, a colaboração contínua e a resposta ágil às mudanças.

Existem defensores de ambas as vertentes e também de **abordagens híbridas**, que combinam elementos das abordagens preditivas e ágeis. Essas abordagens híbridas têm demonstrado ser capazes de fornecer um direcionamento eficaz para atingir os objetivos dos projetos. No entanto, é importante reconhecer que, individualmente, nenhuma delas é uma solução universal, capaz de resolver todos os desafios de todos os tipos de projetos. A escolha da abordagem mais adequada deve considerar as características específicas de cada projeto e as necessidades da organização.

***Neste contexto, qual seria a abordagem de gerenciamento de projetos mais adequada para determinado projeto?*** Essa pergunta sempre ronda os pensamentos dos gestores de projeto. Todas as abordagens são consideradas eficazes e possuem seus defensores. ***Mas é verdade que alguma delas sempre será melhor do que as outras em todas as situações?***