Universidade de Fortaleza

REVISTA GESTÃO EXECUTIVA

Hibridismo Metodológico no Gerenciamento de Projetos: Como Bancos Públicos Conciliam Rigor Regulatório, Velocidade e Inovação

Frederico José de Almeida Teixeira Cavalcante
José Milton de Sousa Filho

https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17497

RESUMO

A aceleração digital e a proliferação das fintechs impuseram às instituições financeiras a urgência por ciclos de entrega mais curtos e produtos customizados, colidindo com as severas exigências de governança, conformidade e mitigação de riscos inerentes ao setor bancário público. Este relato técnico investiga como a integração estratégica de práticas ágeis e tradicionais de gerenciamento de projetos corporativos potencializa os resultados organizacionais em bancos estatais brasileiros. A partir de um estudo empírico comparativo em quatro instituições estruturantes — Banco do Nordeste (BNB), Banco Central do Brasil (BACEN), Caixa Econômica Federal (CAIXA) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) —, os achados revelam que o hibridismo pragmático atenua gargalos de cronograma, elimina desperdícios documentais e viabiliza a antecipação de valor sem comprometer os requisitos regulatórios mandatórios.

Tags: Modelos híbridos de projetos; Governança bancária; Agilidade organizacional; Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO).

Principais Pontos (Highlights)

- **Superação da Falsa Dicotomia:** Práticas tradicionais (PMBOK/PRINCE2) e ágeis (Scrum/Lean) não são concorrentes excludentes, mas complementares na busca por previsibilidade e celeridade executiva.
- **Governança por Exceção e Estágios:** A flexibilização metodológica nos PMOs associada a margens de tolerância decisórias descentraliza o ritmo de execução e preserva o controle fiduciário.
- **Foco no Escopo do Produto:** A substituição de requisitos exaustivos prévios pela priorização iterativa de entregas (mínimo produto viável) reduz desperdícios e aproxima as entregas das expectativas do negócio.
- **Maturidade Estrutural como Diferencial:** Organizações com níveis de maturidade mensurados e consolidados absorvem o hibridismo sem rupturas de compliance ou perda de rastreabilidade.

Introdução: O Dilema da Velocidade em Ambientes Hiperregulados

O ecossistema financeiro contemporâneo vivencia transformações estruturais marcadas pela digitalização massiva das operações, desintermediação bancária e expansão contínua de fintechs enxutas e de alta tração. Conforme destacado por Conforto et al. (2014), a gestão contemporânea de empreendimentos demanda abordagens mais flexíveis, colaborativas e iterativas para responder à volatilidade dos mercados sem comprometer os níveis de desempenho de custo, tempo e qualidade. No setor bancário público brasileiro, contudo, esse imperativo de inovação esbarra em exigências operacionais e institucionais singulares: mandatos de fomento ao desenvolvimento econômico e social, estrita aderência a marcos regulatórios do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central, além de mecanismos austeros de fiscalização exercidos por órgãos de controle externo.

Historicamente, tais organizações ancoraram a condução de seu portfólio corporativo em metodologias preditivas clássicas, notadamente fundamentadas no modelo em cascata (*waterfall*) e nas práticas prescritas pelo Project Management Institute (PMI, 2017). Embora assegurassem robusta trilha de auditoria e detalhamento analítico prévio, essas abordagens tradicionais demonstraram rigidez perante desvios de escopo e atrasos crônicos no cumprimento de cronogramas. A complexidade do ambiente impõe uma transição da pura conformidade processual para a entrega efetiva de valor, transformando o gerenciamento de projetos em vetor de sobrevivência e competitividade estratégica (Bomfin et al., 2012). O propósito deste relatório técnico é desmistificar o embate dogmático entre modelos tradicionais e ágeis, fornecendo um direcionamento fático e aplicado para líderes corporativos conceberem modelos híbridos eficazes de governança de projetos.

O Caso Aplicado: O Ecossistema dos Bancos Públicos Brasileiros

O universo empírico investigado contempla quatro instituições centrais da arquitetura econômico-financeira do Brasil, cada qual com características operacionais, finalidades públicas e arranjos de governança bem delimitados: o Banco Central do Brasil (BACEN), autarquia reguladora e supervisora do Sistema Financeiro Nacional; a Caixa Econômica Federal (CAIXA), empresa pública federal líder nos mercados de habitação, poupança e operação de programas sociais governamentais; o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), banco público focado em financiamentos de infraestrutura, inovação e indústria pesada; e o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), sociedade de economia mista e principal agente de microfinança e crédito de longo prazo para o desenvolvimento regional.

A tensão central compartilhada por essas organizações reside na obrigação de implementar projetos estratégicos multidisciplinares — envolvendo desde plataformas mobile até reestruturações normativas complexas — mantendo índices rigorosos de segurança cibernética e governança corporativa. Como pontuam Silva e Melo (2016), adaptar modelos de gestão a ambientes antônimos exige elevada sensibilidade executiva para harmonizar a estabilidade dos ativos pré-existentes com a rapidez requerida pelas novas demandas de mercado. Nos bancos públicos, a lentidão decisória decorrente de múltiplos comitês burocráticos e documentação extensiva representava um gargalo crítico, demandando reconfigurações operacionais profundas em seus Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs).

Forma como a Pesquisa foi Realizada

Este relatório técnico deriva de uma pesquisa de natureza aplicada e descritiva, desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa baseada em estudos de casos múltiplos comparados (Gil, 2002; Yin, 2015). A investigação de campo ocorreu por meio de imersões presenciais e entrevistas semiestruturadas com os gestores dos Escritórios Corporativos de Projetos (PMOs) do BACEN, CAIXA, BNDES e BNB, totalizando incursões técnicas detalhadas nas sedes de Brasília-DF, Rio de Janeiro-RJ e Fortaleza-CE. As evidências orais foram trianguladas com pesquisa documental exaustiva — incluindo relatórios de administração, cadernos metodológicos internos, normativos de governança e painéis de indicadores de desempenho — e revisão da literatura seminal de gestão preditiva e ágil.

O tratamento do material coletado seguiu o protocolo de análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011), estruturado em duas dimensões mestras: "Visão" (subdividida em aspectos administrativos, governança de processos de projeto e desenvolvimento de competências) e "Resultados" (avaliada com base na eficiência de prazos e custos, benefícios de negócio e especificidades de qualidade e compliance bancário). Os critérios de avaliação ancoraram-se nas dimensões de sucesso propostas por Shenhar e Dvir (2007) e nas escalas do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP), permitindo mapear o real estágio de hibridismo das instituições.

Resultados Centrais: O Retrato Empírico do Gerenciamento Corporativo

A investigação evidenciou que nenhum dos bancos analisados adota um modelo ágil puro nem tampouco uma aplicação engessada e burocrática das diretrizes do PMBOK. O que se observa na prática é a emergência de uma abordagem híbrida adaptada organicamente à cultura e aos requisitos de controle de cada ente. Os PMOs desempenham predominantemente o padrão de "Controle", provendo padrões, ferramentas e métricas às equipes executivas, sem assumir a gerência operacional direta dos empreendimentos.

O BACEN destaca-se pela alta consolidação institucional, atingindo o Nível 4 (Gerenciado) no modelo Prado-MMGP, impulsionado pela metodologia proprietária MGPro, que contempla ritos modulados conforme a complexidade da iniciativa e mensuração estruturada dos impactos pós-projeto na cadeia de valor. A CAIXA opera uma transição entre os Níveis 2 (Conhecido) e 3 (Padronizado), consolidando uma governança pautada pelo princípio de

"Gerenciamento por Estágios" inspirado no PRINCE2, na qual o plano detalhado e as estimativas financeiras são aprovados de forma progressiva a cada ciclo, integrando cerimônias do Scrum nas entregas. O BNB foca no conceito de escopo do produto e na adoção de ferramentas visuais colaborativas como o Project Model Canvas e quadros Kanban, agilizando a fase de planejamento. O BNDES, por sua vez, estrutura suas entregas no ciclo de vida em fases sequenciais, aplicando análises críticas e painéis de controle orientados ao Balanced Scorecard institucional.

Tabela 1

Matriz Comparativa de Governança e Práticas de Gerenciamento de Projetos

Instituição	Estrutura Hierárquica do PMO	Abordagens Predominantes	Mecanismos Ágeis e Inovadores Integrados	Nível de Maturidade (Prado-MMGP)	Diferencial Metodológico Operacional
Banco Central do Brasil (BACEN)	Diretoria de Administração (ESPRO)	Metodologia MGPro (PMBOK / PRINCE2)	Gestão visual; flexibilização de ritos por complexidade; sprints em TI.	Nível 4 (Gerenciado)	Orçamento próprio por projeto corporativo; processo decisório compartilhado; verificação de impacto na cadeia de valor.
Caixa Econômica Federal (CAIXA)	Diretoria de Organização e Estratégias (ECP)	Gerenciamento por Estágios (PRINCE2 / PMBOK)	Ciclos iterativos de entrega; artefatos Scrum (backlogs substituindo EAP); Sprint Reviews com Grupo Diretivo.	Transição Nível 2 para Nível 3 (Conhecido / Padronizado)	Gerenciamento por exceção; delegação por margens de tolerância; planejamento detalhado fase a fase (quick wins).
Banco do Nordeste do Brasil (BNB)	Diretoria de Planejamento (Célula de Projetos)	Ciclo de Vida Preditivo Adaptado (PMBOK)	Project Model Canvas no planejamento; quadros Kanban físicos de gestão visual; Design Thinking.	Não Mensurado Oficialmente	Análise orientada estritamente ao escopo do produto; integração com o modelo de Gestão para Resultados (GpR).
Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES)	Diretoria de Estratégia (ECP)	Waterfall com Grupos de Processos (PMBOK)	Painéis gerenciais visuais integrados; análises críticas periódicas simplificadas.	Não Mensurado Oficialmente	Vínculo direto da execução da carteira de projetos às metas do Balanced Scorecard e à remuneração variável de executivos.

Fonte: elaborada com base nos dados primários da pesquisa empírica de Cavalcante (2018).

Discussão: O Hibridismo Metodológico como Solução Pragmática

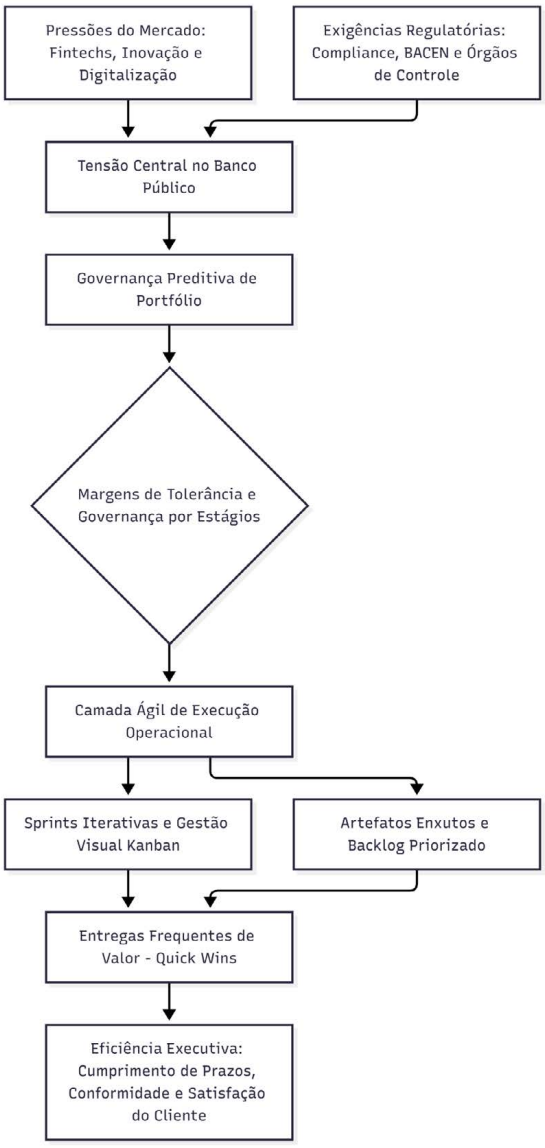
O confronto analítico entre a teoria de projetos e a realidade dos bancos públicos desmonta visões corporativas idealizadas. O discurso convencional frequentemente apregoa que a transição para o ágil exige a abolição dos controles documentais e a total horizontalidade da equipe. No entanto, em organizações sob constante escrutínio dos tribunais de contas, o abandono da documentação formal acarretaria insegurança jurídica imediata e inviabilidade institucional (Cruz, 2013). Ao mesmo tempo, a adesão cega ao modelo cascata puro gerava um cenário de constantes replanejamentos e custos de desconformidade decorrentes de entregas desalinhadas das necessidades dos usuários finais (Suarez, 2017).

Conforme demonstrado por Conforto et al. (2015), os modelos híbridos resolvem essa dicotomia ao equilibrar o binômio previsibilidade-flexibilidade. Conforme o framework conceitual sintetizado na Figura 1, as pressões externas e institucionais exigem uma camada superior de governança preditiva — responsável por gerenciar riscos, assegurar o alinhamento com a estratégia empresarial

e definir margens claras de tolerância fiduciária. Sob esse guarda-chuva de proteção institucional, a camada operacional de execução apropria-se das cerimônias, artefatos visuais e ciclos iterativos do Scrum e do Lean Project Management. O resultado prático é a mitigação do *scope creep* (desvio de escopo), celeridade nas aprovações intermediárias e aceleração do *time-to-market* institucional.

Figura 1

Framework Causa-Efeito do Hibridismo em Projetos Bancários



Fonte: elaborada com base em Conforto et al. (2015) e Cavalcante (2018).

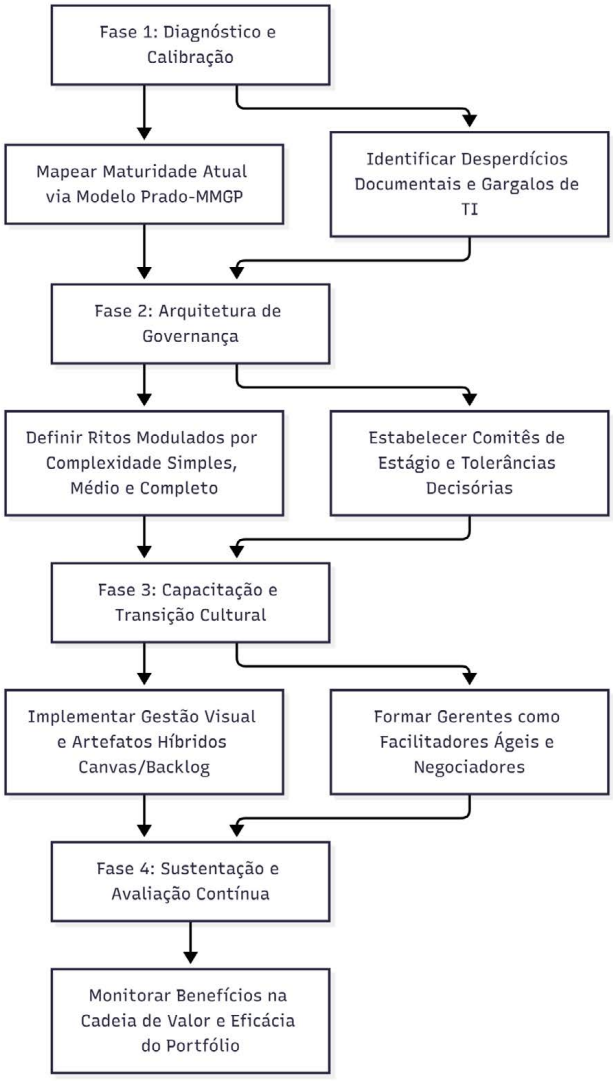
Implicações Gerenciais: Guia de Ação Estratégica para o C-Level

A consolidação de um modelo híbrido eficiente não depende de manuais enciclopédicos, mas da pactuação de comportamentos executivos e de alçadas claras de decisão. A liderança deve estruturar o avanço da governança através de intervenções deliberadas em quatro frentes prioritárias:

1. **Instituição de Governança por Exceção e Estágios Flexíveis:** Substituir a aprovação monocrática e exaustiva de cronogramas plurianuais pelo fatiamento de projetos corporativos em estágios de menor duração. O conselho executivo ou comitê diretor deve pactuar margens formais de tolerância de escopo, prazo e custo. Apenas quando as tolerâncias forem violadas o colegiado superior deve ser acionado, garantindo autonomia operacional às equipes de projeto e desobstruindo a tomada de decisão gerencial.
2. **Substituição de Documentação Burocrática por Artefatos Funcionais:** Eliminar planos de gerenciamento redundantes que não agregam valor prático à execução (princípio Lean). Autorizar formalmente os PMOs a aceitarem artefatos enxutos — como *Product Backlogs* devidamente documentados, *User Stories* e quadros *Kanban* — em substituição a Estruturas Analíticas de Projetos (EAPs) exaustivas nas iniciativas que demandarem experimentação.
3. **Integração Estrutural entre PMO Corporativo e Áreas de Tecnologia da Informação:** Estabelecer canais formais de sincronização entre a carteira executiva de negócios e as fábricas de software de TI. Como os principais gargalos de atraso de cronograma concentram-se na dependência de desenvolvimento tecnológico, os PMOs corporativos devem alinhar suas entregas aos ciclos de *Release* e *Sprints* dos times ágeis de desenvolvimento.
4. **Institucionalização de Métricas de Percepção de Benefícios Pós-Projeto:** Superar a métrica isolada da tríplice restrição (prazo, custo e escopo inicial). Incorporar rotinas de aferição sistemática do impacto na cadeia de valor e satisfação do cliente (interno e externo) após o encerramento do projeto, inspirando-se na etapa de "Verificação de Impacto" do BACEN, retroalimentando as decisões de alocação de capital da diretoria.

Figura 2

Roadmap de Implementação do Hibridismo Metodológico Corporativo



Fonte: elaborada com base em Kerzner (2016) e Cavalcante (2018).

Conclusão

A transição para abordagens híbridas de gerenciamento de projetos na indústria bancária não representa modismo conceitual, mas uma adequação vital à sobrevivência competitiva em um mercado pautado por ciclos velozes de disrupção digital. A experiência empírica dos maiores bancos públicos brasileiros comprova que o verdadeiro dinamismo executivo não exige a demolição das estruturas de compliance, mas sim o acoplamento inteligente de práticas ágeis dentro de contornos de governança fiduciária bem parametrizados. O risco de inação reside na persistência de cronogramas ficcionais, morosidade no lançamento de soluções de relacionamento e estagnação da capacidade de inovação institucional. As limitações deste trabalho vinculam-se ao foco na perspectiva dos PMOs corporativos; recomenda-se que futuras investigações aprofundem o impacto do hibridismo diretamente nas equipes operacionais de desenvolvimento e na percepção final dos clientes correntistas.

Referências

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*Edições 70.

Bomfin, D. F., Nunes, P. C. A., & Hastenreiter, F. (2012). Gerenciamento de Projetos segundo o Guia PMBOK: Desafios para os gestores. *GeP - Revista Gestão e Projetos, 3*(3), 58-87.

Conforto, E. C., Amaral, D. C., Salum, F., & Silva, S. L. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal,* 45(3), 21-34.

Conforto, E., Amaral, D. C., Silva, F. B., & Rebentisch, E. (2015). Modelos Híbridos: Unindo Complexidade, Agilidade e Inovação. *Revista Mundo PM*, *11*(64), 42-49.

Cruz, F. (2013). *Scrum e PMBOK unidos no gerenciamento de projetos*. Brasport.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). Atlas.

Kerzner, H. (2016). *Gestão de Projetos: as melhores práticas* (3a ed.). Bookman.

Project Management Institute. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)* (6a ed.). PMI.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.

Silva, R. F., & Melo, F. C. L. (2016). Modelos Híbridos de Gestão de Projetos como estratégia na condução de soluções em cenários dinâmicos e competitivos. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional,12* (3), 443-457.

Suarez, G. (2017). Qualidade no PMBOK: falhas e lacunas. *Revista Banas Qualidade, 26*(302), p. 52-58.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (5a ed.). Bookman.

Sobre os Autores

Frederico José de Almeida Teixeira Cavalcante
Mestre em Administração pelo Mestrado Profissional em Administração (MPA-Unifor), especialista em Gerenciamento de Projetos (FGV), Assessoria de Comunicação (Unifor) e Marketing (UFS). Profissional atuante no setor bancário em planejamento e gestão de portfólio corporativo.

José Milton de Sousa Filho
Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), com estágio pós-doutoral na University of Bradford (Reino Unido). Professor Titular e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza (PPGA/MPA-Unifor), atuando em governança estratégica e sustentabilidade.

***

Para Citar Este Trabalho
Cavalcante, F. J. A. T., & Sousa Filho, J. M. (2024). Hibridismo Metodológico no Gerenciamento de Projetos: Como Bancos Públicos Conciliam Rigor Regulatório, Velocidade e Inovação. *Revista de Gestão Executiva (GEX),3*,1-6. https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17497