

Série “Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade”¹

Evolução da Maturidade: Organizações Benchmark²

Darci Prado

Com a participação de Carolina Boros e Renata Vissoto (Banco Central do Brasil), João Victor Nóbrega e Allan Bruno da Silva Andrade (Baterias Moura) e Túlio Duarte Faria (Reta Engenharia)

RESUMO

Este é o sexto artigo da série *Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade* e ele é uma continuidade natural do artigo anterior [7] no qual mostramos que poucos chegam ao patamar de excelência (níveis 4 e 5). Agora analisaremos as características das organizações que atingiram o patamar da excelência (organizações benchmark ou de alto desempenho). Apresentamos também 3 cases de organizações benchmark brasileiras. Lembramos ao leitor que, para um adequado entendimento deste texto, é muito importante que o leitor já tenha conhecimento dos artigos publicados nas edições anteriores deste journal [3, 4, 5, 6, 7, 8].

Série Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade:

- Artigo 1 – Contextualização
- Artigo 2 – Peculiaridades da relação “Performance versus Maturidade
- Artigo 3 – Heterogeneidade importa
- Artigo 4 – Evolução da Maturidade: uma jornada desafiadora
- Artigo 5 – Evolução da Maturidade: nem todos chegam lá
- Artigo 6 – Evolução da Maturidade: organizações benchmark

¹ A série *Maturidade em Gerenciamento de Projetos* do Professor Darci Prado é baseada em uma pesquisa de longa duração sobre este assunto, no Brasil e em outros países. Darci é o desenvolvedor do *Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos* que tem sido implementado com sucesso por muitas organizações no Brasil. Mais detalhes sobre o modelo e a pesquisa podem ser encontrados em <https://maturityresearch.com/en/home/>

² Como citar este trabalho conforme publicação original em língua inglesa: Prado, D. (2025). *Maturity Evolution: Benchmark Organizations, Lessons Learned from the PMMM Research, Series article 6, PM World Journal*, Vol. XIV, Issue IX, September.

1 – O TAMANHO DA POPULAÇÃO QUE ATINGIU O PATAMAR DA EXCELÊNCIA

Inicialmente uma explicação sobre o título deste artigo. Este artigo descreve características de organizações que possuem um ou mais **departamentos** que atingiram o patamar da excelência em gerenciamento de projetos. Isto não significa que tais organizações atingiram um patamar de excelência em todos os aspectos da sua gestão e nem que todos os departamentos que tocam projetos nas citadas organizações atingiram o patamar da excelência. Aliás, na maioria dos casos apenas um único departamento atinge o patamar.

Em nosso último artigo [7] dissemos que é razoável imaginar que, no Brasil, o total de organizações que atingiram o patamar da excelência está entre 240 e 600, sendo elas do setor privado, governamental e terceiro setor. Neste total somente contamos o total de organizações que possuem carteiras de projetos que necessitam de um conveniente gerenciamento de projetos para que os projetos entreguem os resultados desejados. Portanto, não incluímos aqui aquelas organizações que têm carteiras de projetos, mas que não necessitam de uma abordagem robusta de gerenciamento de projetos para obter resultados. Estamos nos referindo organizações com carteiras com projetos geralmente de curta duração e/ou de equipe muito pequenas e/ou de muito baixa complexidade. Podemos encontrar estes cenários em algumas organizações como pequenos escritórios de arquitetura/engenharia, *software-houses*, *start-ups* e consultorias.

O total de organizações que estimamos neste patamar (entre 240 e 600) é bastante significativo e justifica que façamos uma análise das características destas organizações.

2 – UMA LONGA E DESAFIANTE JORNADA RUMO A EVOLUÇÃO

No trabalho como coordenador da pesquisa e como consultor pude acompanhar de perto a trajetória da evolução de algumas organizações que se tornaram benchmark. Um denominador comum no início de suas trajetórias rumo ao patamar da excelência é a percepção da existência de deficiências críticas em seus negócios, principalmente em relação às ameaças da concorrência e/ou às oportunidades do mercado e/ou às novas demandas dos clientes. Ademais, em todas havia a forte consciência da importância da evolução das habilidades de gerenciamento de projetos para que ocorresse a evolução dos negócios. Outra característica comum na jornada destas organizações é a existência de uma competente equipe fortemente apoiada pela alta administração, além do contínuo apoio de uma engajada liderança externa ao PMO (sponsor do projeto de evolução).

A jornada rumo a evolução não é fácil, como descrevemos melhor no quarto artigo desta série [9]. Geralmente se gasta entre 5 e 8 anos para se atingir o patamar da excelência, dependendo do ponto de partida. A jornada geralmente é dividida em etapas (ou ciclos) e é estruturada e gerenciada como um projeto (Figura 1).

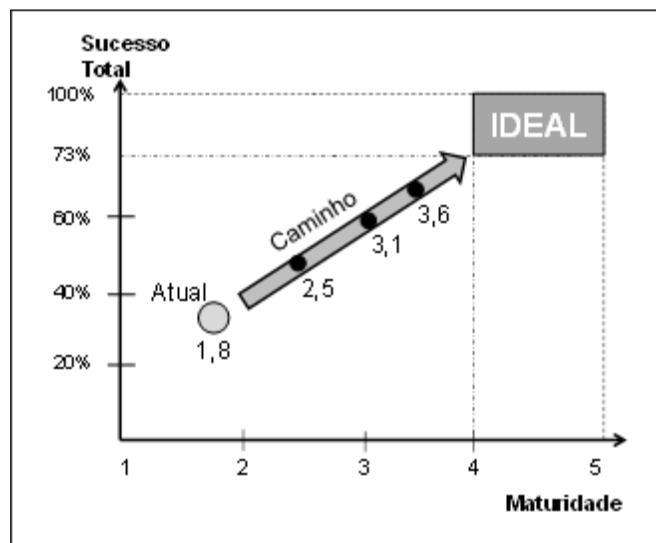


Figura 1: A jornada adequada: evolução em ciclos (apenas ilustrativo) [2].

Apesar de difícil, a jornada também tem suas gratificações pela crescente percepção da melhoria de diversos indicadores, como visibilidade, predibilidade e resultados. Além disso passa a existir uma crença de que o caminho sendo percorrido está correto. Então, não somente o atingimento do patamar da excelência é um momento de comemoração, assim como também cada avanço.

3 – DIMENSÕES DA MATURIDADE DAS ORGANIZAÇÕES BENCHMARK

O questionário da pesquisa de maturidade aborda o que chamamos de “dimensões da maturidade”. São sete:

- Competência em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios
- Competência comportamental
- Competência técnica e contextual (ou seja, nos negócios da organização)
- Processos (metodologia)
- Ferramentas (informatização, software)
- Alinhamento Estratégico
- Estrutura organizacional

O significado de cada uma destas competências foi abordado no primeiro artigo desta série [3].

Quando um usuário de nosso site responde completamente ao questionário é feita uma avaliação da aderência do correspondente departamento a cada uma das dimensões. Ao final de um período (geralmente anual), os dados fornecidos por todos os usuários são tabulados e totalizados. Então os relatórios são produzidos e divulgados. Para a pesquisa de 2021, a

aderência média às dimensões da maturidade pelas organizações benchmark está mostrada na Figura 2.

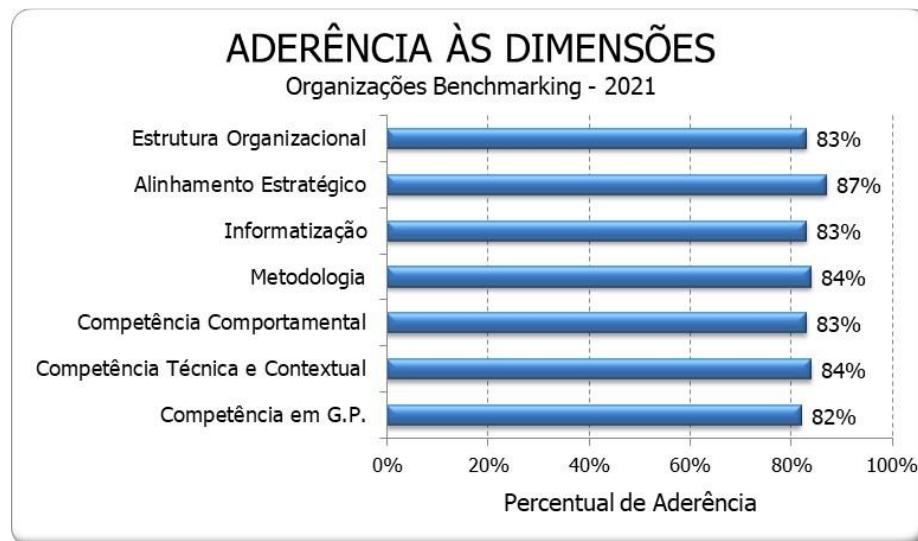


Figura 2 – Aderência às dimensões da maturidade em 2021 [1].

Para atingir os valores mostrados na Figura 2 é necessário a existências de algumas práticas, como mostradas na tabela seguinte:

DIMENSÃO DA MATURIDADE	CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES BENCHMARK
Competência em Ger. de Projetos	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem profissionais com fortes conhecimentos e experiência prática em Gerenciamento de Projetos.
Competência técnica e contextual	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem profissionais com fortes conhecimentos e experiência prática do contexto da organização onde trabalham.
Competência comportamental	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem profissionais com fortes conhecimentos e experiência prática de aspectos comportamentais (liderança, organização, conflitos, etc.)
Processos (metodologia)	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem metodologia e processos adequados e altamente padronizados, que evoluíram (melhoria contínua) e são frequentemente utilizados pelos principais envolvidos
Ferramentas (informatização, software)	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem ferramentas computacionais eficientes e adequadas, que atendem tanto ao nível operacional como ao estratégico e elas são frequentemente utilizadas pelos principais envolvidos

Alinhamento Estratégico	Nas organizações benchmark (níveis 4 e 5) os projetos possuem forte ligação com as estratégias organizacionais. Durante seus ciclos de vida os projetos são monitorados para manter o alinhamento estratégico e/ou responder a mudanças de mercado. Existem procedimentos padrões e computacionais para todos os processos.
Estrutura Organizacional	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem a adequada e necessária estrutura organizacional. Ela pode contemplar ou não aspectos como Gerente de Projetos, PMO, Comitês e Sponsor. Um aspecto superimportante é que existe governança dos projetos, praticada corriqueiramente tanto no nível operacional como no estratégico e contribuindo fortemente para o sucesso dos projetos.

4 – NÍVEL DE DESEMPENHO E SUCESSO

Mostramos a seguir os dados de desempenho das organizações benchmark para os anos de 2021 e 2024.

Os dados da pesquisa de 2024 mostram que as organizações benchmark de alto desempenho (níveis 4 e 5) apresentam 40% a mais de Sucesso Total quando comparadas com as de baixo desempenho (níveis 1 e 2). Adicionalmente, organizações de alto desempenho possuem Índice de Fracasso quase a metade menor que as de baixo desempenho. Fracasso está ligado a não alcançar metas e efetivar estratégias (e seus benefícios atrelados) e, pior, a desperdícios financeiros e humanos que foram aplicados a projetos que não produziram os resultados esperados.

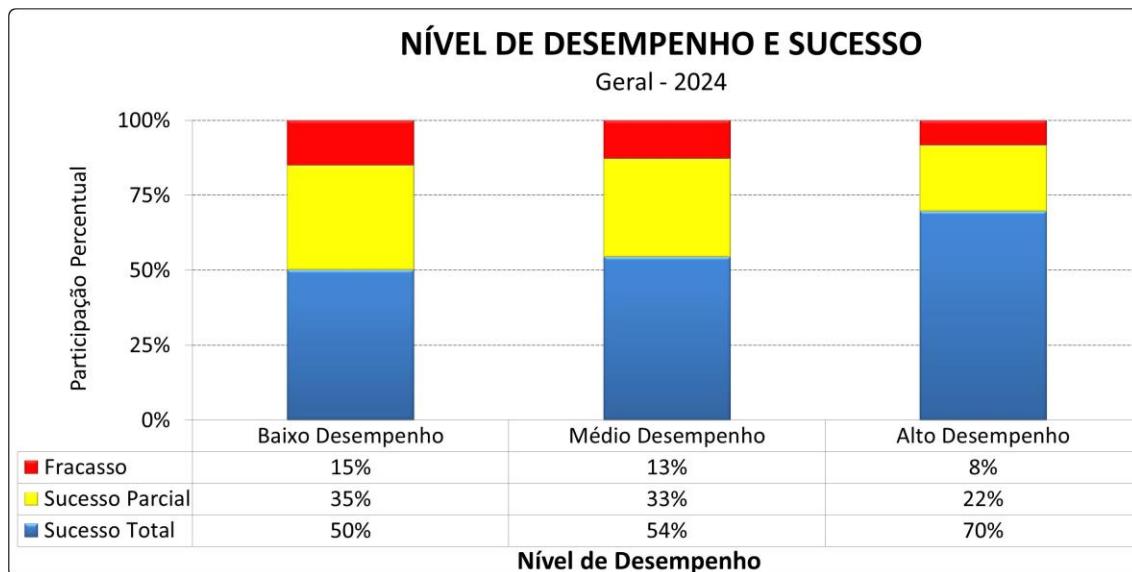


Figura 2 – Nível de Desempenho e Sucesso – Dados de 2024 [1].

Já na pesquisa de 2021 os valores foram um pouco mais favoráveis às organizações de alto desempenho (níveis 4 e 5): elas apresentam quase o dobro de sucesso total quando comparadas com as de baixo desempenho (níveis 1 e 2). E, principalmente, organizações de alto desempenho possuem índice de fracasso quase 4 vezes menor que as de baixo desempenho.

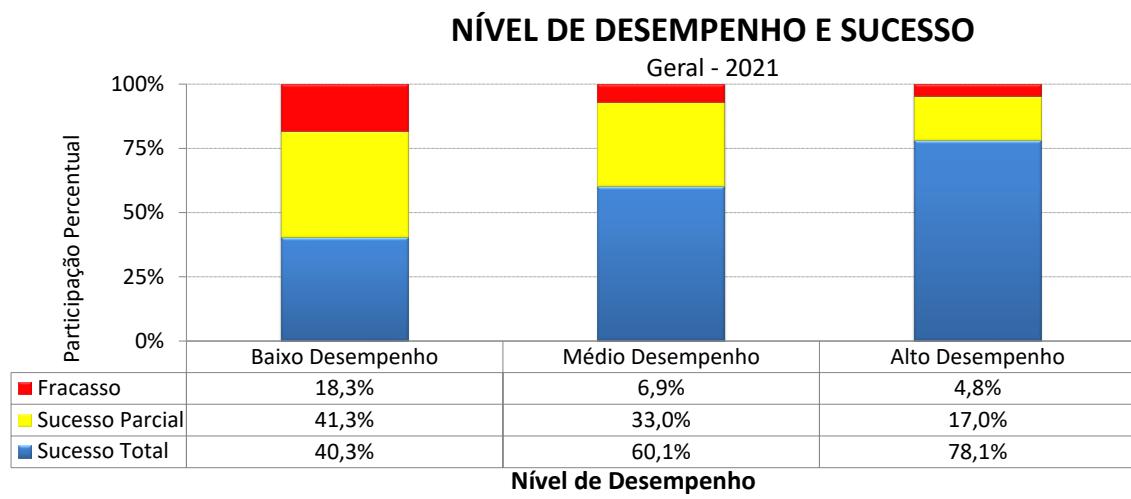


Figura 3 – Nível de Desempenho e Sucesso – Dados de 2021 [1].

Conforme vimos em artigo anterior [7], apenas uma pequena parcela (12%) das organizações está no patamar da excelência (alto desempenho).

Nível	Média entre 2005 e 2024
Baixo Desempenho	57%
Médio desempenho	31%
Alto desempenho	12%

Mas o sacrifício compensa. Uma estratégia que mire o alto desempenho permitirá enormes benefícios, incluindo maior atingimento de metas, corte nos prejuízos por estouro de custos e eventuais perdas de mercado.

5 – QUEM SÃO AS ORGANIZAÇÕES BENCHMARK

Os dados de nossas pesquisas mostram que as organizações benchmark estão espalhadas por todos os espectros, com forte predominância para organizações privadas. Por exemplo, dentre as 15 organizações de alto desempenho na amostra de 2024 (níveis 4 e 5), temos que [1]:

	2024
Total de Organizações	117
Total de Organizações Benchmark	15 (12%)
Quebra por Tipo de organização	
Privada	12
Governo – Adm. Direta	2
Governo – Adm. Indireta	1
Quebra por Categoria de Projetos	
Construção e Montagem	6
Design- Engenharia e/ou Arquitetura	1
Desenvolvimento de Novos Negócios	2
Mudanças Organizacionais	1
Desenvolvimento de software	2
Outras Categorias	3
Quebra por Ramo de Negócios	
Agricultura	1
Alimentos e Bebidas	2
Construção	2
Engenharia	2
Equipamentos & Máquinas	1
Petróleo, Óleo e Gás	2
Tecnologia da Informação	3
Outras áreas	2
Quebra por Tamanho da Organização	
Até R\$ 1 bi	3
Entre R\$ 1 bi e R\$ 10 bi	9
Acima de R\$ 10 bi	3
Quebra por Tipo de Cliente	
Cliente Externo	8
Cliente Interno	7

6 – CASES

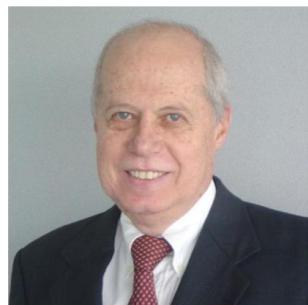
Apresentamos a seguir alguns cases de organizações brasileiras que atingiram o patamar da excelência e lá permaneceram. Os cases escolhidos representam organizações benchmark de diferentes tipos, diferentes áreas de atuação e diferentes tamanhos. São os seguintes, em ordem alfabética:

- Banco Central do Brasil (Governo / Finanças)
- Baterias Moura (Organizações Privadas / Manufatura)
- Reta Engenharia (Organizações Privadas / Engenharia & Construção)

REFERÊNCIAS:

1. www.maturityresearch.com
2. Prado, D., *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, Editora Falconi, 2025, 4ª Edição, 256p
3. Prado, D. (2025). *Contextualization, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 1, PM World Journal, Vol. XIV, Issue IV, April.
4. Prado, D. (2025). *Peculiarities, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 2, PM World Journal, Vol. XIV, Issue V, May.
5. Prado, D. (2025). *Heterogeneity, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 3, PM World Journal, Vol. XIV, Issue VI, June.
6. Prado, D. (2025). *Evolution, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 4, PM World Journal, Vol. XIV, Issue VII, July.
7. Prado, D. (2025). *Only a few, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 5, PM World Journal, Vol. XIV, Issue VIII, August.

Sobre o autor



Darci Prado, PhD

Belo Horizonte (MG) - Brasil



Darci Prado é um consultor e sócio da Falconi Consultores no Brasil (<https://falconi.com/>). Ele possui o título de Engenheiro Químico pela UFMG (Universidade Federal de MG). Ele concluiu estudos de pós-graduação em Engenharia Econômica pela UCMG (Universidade Católica de MG) e possui PhD em Gerenciamento de Projetos pela UNICAMP (Universidade de Campinas). Ele trabalhou na IBM por 25 anos e foi professor na Escola de Engenharia da UFMG por 32 anos. Ele conseguiu a certificação IPMA Nível B em 2006. Ele foi um dos fundadores dos capítulos do PMI de Minas Gerais e Paraná.

Em 2005, juntamente com Russell Archibald, ele lançou de forma pioneira uma pesquisa de maturidade no Brasil, que também foi expandida para a Itália em 2010. Esta pesquisa continua ativa e é a única no mundo, nos últimos 20 anos, relativamente a se efetuar uma análise da relação entre os níveis de maturidade e sucesso. Darci é um palestrante internacional, tendo sido convidado múltiplas vezes para se apresentar em USA, Itália, França, Portugal e México. Ele é autor de nove livros sobre gerenciamento de projetos (<https://www.editorafalconi.com/loja?>) e é também autor de uma metodologia e de um aplicativo sobre gerenciamento de projetos.

Ele é também autor da série de três livros sobre Pesquisa Operacional e de um livro sobre Inovação. Todos seus livros venderam acima de 100K+ no Brasil, Itália e Espanha.

Ele é um *Honorary Industry Advisor* da revista PM World Journal ([Honorary Industry Advisors](https://pmworldjournal.net/honorary-industry-advisors/) | [PMWorld Library](https://pmworldjournal.net/library/)) e membro do conselho editorial da revista MundoPM (<https://projectdesignmanagement.com.br/institucional/conselho-editorial/>).

A partir de 2018 ele tem trabalhado internamente como assessor do CEO da Falconi Consultoria, atuando em planejamento estratégico e implementação de projetos.

Darci pode ser contactado em darciprado@uol.com.br.

Para ver mais trabalhos publicados por Darci Prado veja o showcase do autor na PM World Library no endereço <https://pmworldlibrary.net/authors/darci-prado-phd/>.

Case 1: Banco Central do Brasil

Carolina Bacelar Boros e Renata Silva Coelho Vissotto

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise longitudinal da evolução da maturidade em gerenciamento de projetos no Banco Central do Brasil (BCB), destacando lições aprendidas, fatores críticos de sucesso e desafios enfrentados. A pesquisa baseia-se em avaliações formais de maturidade, documentos institucionais, premiações e reconhecimentos nacionais e internacionais. O estudo evidencia a trajetória de consolidação da cultura de projetos no BCB e propõe recomendações para o contínuo aprimoramento da gestão de projetos na Administração Pública Federal.

Palavras-chave: maturidade em projetos, lições aprendidas, Banco Central do Brasil, gestão pública.

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos emergiu como disciplina estratégica em organizações públicas e privadas, constituindo-se como elemento fundamental na entrega de valor, na implementação de inovações e no alinhamento institucional. O Banco Central do Brasil (BCB) [1], autarquia federal responsável por assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente, consolida-se hoje como referência nacional e internacional em maturidade de projetos. Esta posição de destaque resulta de mais de duas décadas de investimentos sistemáticos em estrutura, processos e desenvolvimento de pessoas.

O portfólio corporativo atual do BCB, composto por 35 projetos ativos, distribuídos entre suas diversas áreas, reflete o compromisso organizacional com a modernização, a eficiência operacional e a geração de valor público. Esse portfólio estratégico representa a materialização de uma visão de longo prazo que posiciona a gestão de projetos como motor da transformação institucional.

A jornada do BCB no gerenciamento de projetos caracteriza-se por uma evolução contínua e estruturada, iniciada em 2004 com o reconhecimento estratégico da disciplina por meio da criação da Gerência-Executiva de Projetos (Gepro). Este movimento institucional catalisou a construção de estruturas consolidadas, culminando no atual Escritório de Governança Corporativa, Inovação e Projetos (Espro) e impulsionou a disseminação de uma cultura de projetos em toda a organização.

A partir desse marco fundacional, o BCB desenvolveu sua atuação por meio de ondas sucessivas de aperfeiçoamento, cada uma caracterizada por avaliações formais de

maturidade, revisões metodológicas e investimentos em capacitação. Esta abordagem sistemática permitiu que a instituição construísse, ao longo de duas décadas, um dos modelos mais reconhecidos de maturidade em gestão de projetos no setor público brasileiro.

Este artigo analisa a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos no BCB, destacando lições aprendidas, fatores críticos de sucesso e desafios superados. O texto está organizado da seguinte forma: a segunda seção descreve como o contexto institucional possibilitou o florescimento de uma cultura de projetos; a terceira e a quarta seções apresentam a jornada de evolução da maturidade em projetos do BCB; a quinta seção descreve como o BCB está se preparando para enfrentar os desafios no ciclo estratégico 2026-2029; a sexta seção destaca os fatores que levaram o BCB a estabelecer uma cultura de projetos consolidada; a sétima seção concentra-se nas práticas atuais de gerenciamento de projetos no BCB; a oitava seção conclui o texto.

CONTEXTO INSTITUCIONAL E IMPORTÂNCIA DA MATURIDADE EM PROJETOS

O BCB opera em um ambiente organizacional complexo, moldado pelas demandas do Sistema Financeiro Nacional (SFN), imperativos de inovação constante e pressões crescentes por resultados alinhados às expectativas sociais. Neste contexto, o gerenciamento de projetos transcende sua função operacional, emergindo como disciplina estratégica capaz de articular recursos, competências e processos na entrega de resultados concretos e benefícios mensuráveis.

A consolidação da cultura de projetos no BCB não emergiu espontaneamente, mas sim resultou de um movimento deliberado e sustentado de valorização da disciplina. Este processo iniciou-se em 2004, com a criação da Gepro, unidade que assumiu a responsabilidade de introduzir práticas de gestão de projetos, promover capacitação sistemática de servidores e estabelecer mecanismos sólidos de governança para acompanhamento dos projetos corporativos.

A evolução institucional subsequente envolveu experimentação com diferentes modelos organizacionais, processo que culminou na estruturação do Espro, atualmente subordinado à Secretaria de Governança, Articulação e Monitoramento Estratégico (Segov). Esta configuração assegura não apenas o apoio institucional necessário, mas também a integração estratégica entre a gestão de projetos e os objetivos organizacionais.

No BCB, a maturidade em projetos constitui-se como capacidade transformadora que reposiciona a instituição como agente de inovação, eficiência e geração de valor público. Compreende-se maturidade em projetos como o grau de desenvolvimento das competências, processos e práticas de gestão, refletindo a capacidade organizacional de planejar, executar, monitorar e encerrar projetos de forma eficaz e estrategicamente alinhada às necessidades de stakeholders internos e externos.

Esta abordagem estratégica da maturidade em projetos permitiu ao BCB não apenas otimizar seus processos internos, mas destacar-se como referência para outras organizações públicas e privadas. Internacionalmente, o reconhecimento desta expertise manifesta-se de forma concreta por meio das constantes solicitações de benchmarking por parte de outros bancos centrais, que identificam no modelo brasileiro práticas transferíveis e resultados mensuráveis, evidenciando que a excelência em gestão de projetos transcende fronteiras organizacionais e geográficas.

A JORNADA DA EVOLUÇÃO DA MATURIDADE NO BCB

A jornada de evolução da maturidade em projetos no BCB pode ser dividida em três grandes fases, precedidas por um período preparatório. A figura abaixo sintetiza os principais marcos e resultados dessa trajetória.

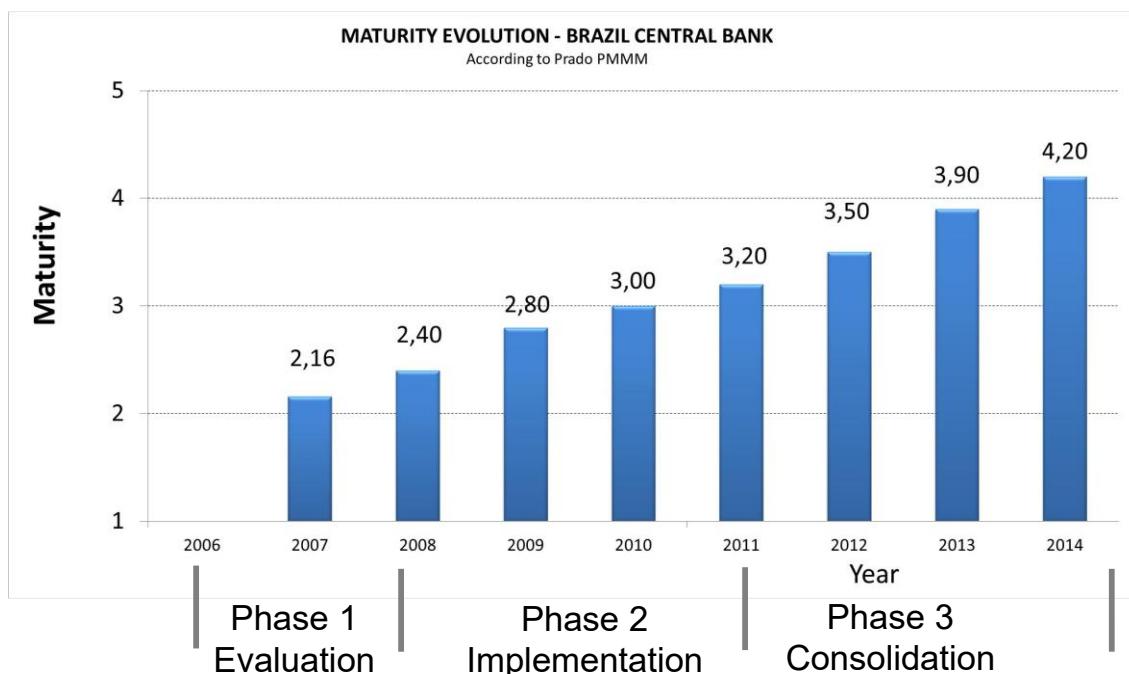


Figura 1 – Evolução da maturidade de projetos corporativos no BCB

Fase Preparatória: Fundamentos Estratégicos (2004-2007)

O marco inaugural desta jornada ocorre em 2004, com o reconhecimento formal da relevância estratégica do gerenciamento de projetos, materializado por meio da criação da Gepro. Este período fundacional estabeleceu dois pilares institucionais: a criação da Reserva para o Desenvolvimento Institucional do Banco Central (Redi-BC), mecanismo financeiro dedicado exclusivamente ao financiamento de projetos corporativos; e a instituição do Comitê de Projetos Corporativos (CPC), instância colegiada responsável pelas avaliações

sobre o uso dos recursos da Redi-BC e sobre os projetos corporativos, assegurando alinhamento metodológico e governança integrada entre todas as áreas envolvidas.

O principal obstáculo desta fase foi estabelecer a relevância e o valor da gestão de projetos em uma organização tradicionalmente focada em operações regulatórias e supervisão bancária. A solução encontrada – formalização da Gepro como componente da estrutura formal do BCB – mostrou-se fundamental para assegurar o respaldo institucional. Esta decisão estabeleceu o primeiro fator crítico de sucesso identificado posteriormente: o engajamento da alta liderança como condição para transformações organizacionais mais relevantes.

Fases 1 e 2: Avaliação e Implementação (2007-2011)

A primeira avaliação formal de maturidade em 2007, utilizando o modelo Prado-MMGP, revelou uma pontuação de 2,16 (escala de 1 a 5), diagnosticando lacunas significativas nos processos de gerenciamento de projetos. Este resultado evidenciou algumas necessidades: aprimoramento de instrumentos de gestão, fortalecimento de mecanismos de governança e estruturação de práticas mais robustas para assegurar o sucesso dos projetos.

A resposta institucional materializou-se por meio do projeto corporativo "Maturidade Implementação" (2008-2011), iniciativa estratégica gerenciada pelo escritório de projetos com os seguintes objetivos: promover avanços consistentes na gestão de projetos, superar lacunas identificadas na avaliação Prado-MMGP e alinhar a atuação do BCB às melhores práticas de mercado.

Esta fase envolveu revisões metodológicas abrangentes, contratação de consultorias externas especializadas, investimentos em capacitação das equipes e fortalecimento da governança. Ao final do período, nova avaliação no modelo Prado-MMGP revelou uma nota de 3,20, confirmado a relevância de dois fatores críticos: o investimento contínuo em capacitação e o apoio de consultorias especializadas para transferência de conhecimento e melhores práticas.

Fase 3: Consolidação (2011-2014)

A terceira fase iniciou-se imediatamente após a conclusão do projeto "Maturidade Implementação" com o lançamento do projeto corporativo "Maturidade Consolidação". Esta iniciativa concentrou-se em quatro frentes: aprimoramento de modelos de avaliação, desenvolvimento de indicadores, fortalecimento da base de conhecimento em projetos e oferta intensiva de treinamentos especializados. Paralelamente, promoveu o fortalecimento da governança e da transparência, implementando o Sistema de Gestão de Projetos (SGPro), sistema informatizado que dá suporte à gestão de projetos.

O maior desafio desta fase foi sustentar a mudança implementada nos anos anteriores, garantindo que as melhorias se tornassem parte permanente da cultura da organização. Em

2014, com a conclusão do projeto corporativo "Maturidade Consolidação", nova avaliação no modelo Prado-MMGP registrou pontuação de 4,2, consolidando o BCB entre as organizações de alta maturidade em gestão de projetos. A aderência às dimensões de maturidade atingiu os valores apresentados na Figura 2.

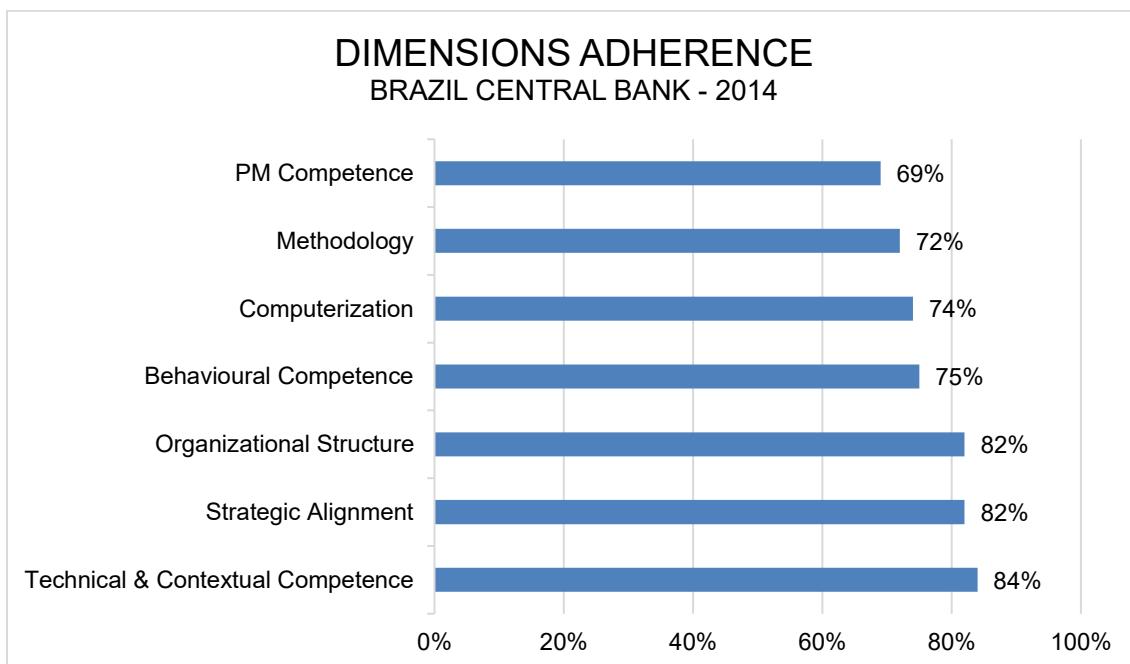


Figura 2 – Aderência às dimensões da maturidade segundo o modelo Prado-PMMM, 2014

Reconfiguração Institucional pós-2014

A trajetória de evolução da maturidade em gestão de projetos no BCB foi marcada por transformações institucionais que redefiniram a estrutura da governança estratégica. O Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão (Depog), anteriormente responsável pela gestão da Redi-BC, foi transformado na Segov).

A Redi-BC, criada em 2003 para financiar iniciativas de desenvolvimento institucional na figura de projetos corporativos, teve seus recursos integralmente transferidos ao Tesouro Nacional em 2018. Esta decisão encerrou formalmente a existência da Redi-BC, e o financiamento dos projetos corporativos passou a ser realizado por meio do Orçamento Geral da União (OGU).

A transição institucional impactou diretamente o Espro, exigindo adaptação a um novo modelo operacional. Este período de ajuste, que gerou aproximadamente um ano de lacuna na proposição de novos projetos corporativos, foi utilizado estratégicamente para revisão metodológica, atualização de fluxos decisórios e redefinição de papéis institucionais. A reconfiguração resultante produziu ganhos expressivos: os processos tornaram-se mais enxutos, responsivos e orientados para a entrega de benefícios. Os normativos internos sobre

a gestão de projetos, antes marcadamente burocráticos, passaram a ser mais simples, conferindo ao Espro maior autonomia decisória e flexibilidade operacional.

Essa transformação de paradigma só foi viabilizada pelo altíssimo nível de maturidade em gestão de projetos desenvolvido ao longo dos últimos 21 anos. A trajetória do BCB nesse campo foi marcada por avaliações periódicas, realização de capacitações técnicas e comportamentais, institucionalização de metodologias e reconhecimento nacional e internacional. A maturidade conquistada permite uma tomada de decisões estratégicas seguras, a adaptação de processos e a manutenção de uma governança sólida, mesmo em contextos de transformação.

Em 2024, nova avaliação no modelo Prado-MMGP registrou pontuação de 4,1. A aderência às dimensões da maturidade atingiu os valores apresentados na Figura 3.

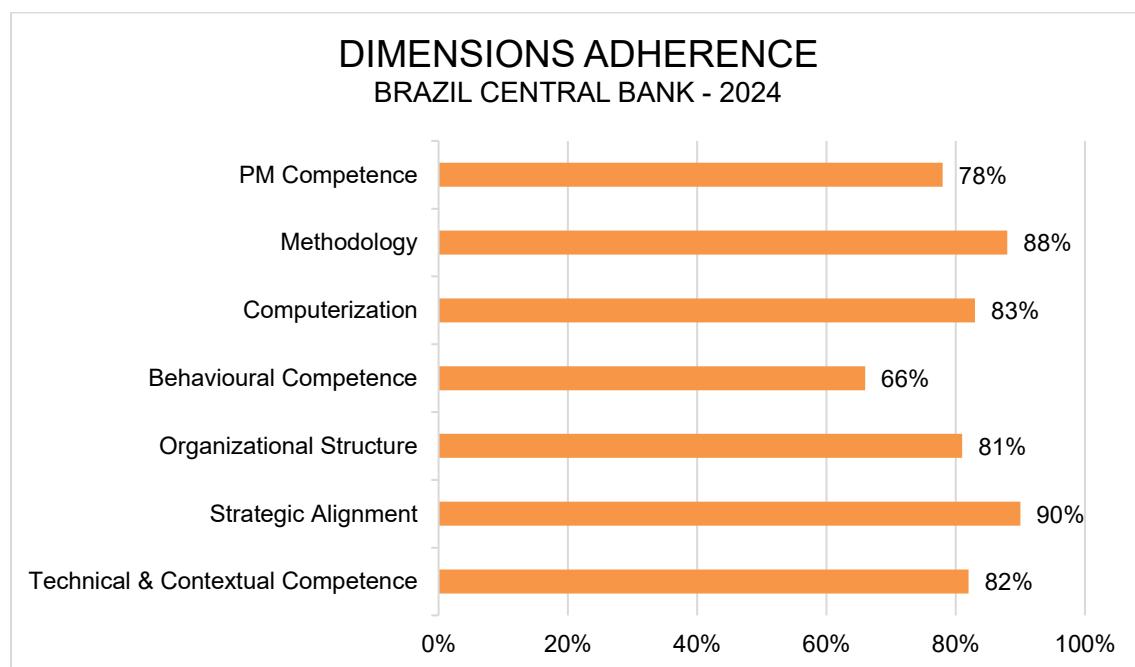


Figura 3 – Aderência às dimensões da maturidade segundo o modelo Prado-PMMP, 2024

O projeto corporativo “Inova” representa a resposta estruturada do BCB à necessidade de reposicionamento da gestão estratégica para o ciclo 2026-2029. Focado em inovação, participação dos servidores e atualização de metodologias e ferramentas, o projeto visa elevar o nível de maturidade institucional em gestão de projetos, consolidar a governança da inovação e aprimorar o processo de planejamento estratégico.

Entre suas entregas destacam-se: i) um diagnóstico estratégico abrangente que aborda os desafios a serem enfrentados pelo BCB, ii) a definição de diretrizes estratégicas e iii) o mapeamento das diretrizes em objetivos e ações estratégicas. O projeto incorpora ações de

benchmarking com bancos centrais de referência, além de capacitações direcionadas à comunidade de projetos do BCB.

O projeto "Inova" visa aumentar o nível de maturidade em projetos de 4,1 para pelo menos 4,3 no modelo Prado-PMM. Para garantir o monitoramento sistemático desse progresso, as avaliações anuais de maturidade estão sendo registradas no módulo de gestão de benefícios do projeto, permitindo a identificação precoce de tendências e necessidades de ajuste. O projeto também inclui treinamentos técnicos e comportamentais, a atualização da metodologia com foco em gestão de benefícios, a participação estratégica em eventos e melhorias nos regulamentos e nas ferramentas que apoiam o gerenciamento de projetos corporativos.

A modernização institucional promovida pelo projeto corporativo "Inova" reflete uma cultura organizacional que valoriza a adaptabilidade, a aprendizagem e a entrega de valor. O lançamento do PIX durante os primeiros meses da pandemia de COVID-19 exemplifica esta prontidão institucional: mesmo em cenário de incertezas e restrições operacionais, o BCB demonstrou capacidade técnica, governança sólida e cultura de projetos consolidada para entregar soluções inovadoras de alto impacto social.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E DESAFIOS ENFRENTADOS

A concretização dos avanços observados ao longo da trajetória de evolução da maturidade em gestão de projetos dentro do BCB deveu-se, especialmente, a fatores críticos para o sucesso, entre os quais se destacam:

- O engajamento da presidência do BCB garantiu respaldo e patrocínio em todas as etapas, enquanto a diretoria colegiada manteve participação estratégica contínua, especialmente nos momentos de maior complexidade.
- A capacitação contínua dos integrantes do escritório de projetos, gerentes e membros de equipes de projetos desenvolveu competências técnicas e comportamentais essenciais para o sucesso das iniciativas.
- O apoio de consultorias especializadas trouxe conhecimento externo e experiências de mercado que enriqueceram o desenvolvimento interno.
- A criação de metodologia e processo anual bem definidos para proposição de novos projetos proporcionou previsibilidade e organização ao portfólio corporativo.
- O destaque orçamentário para projetos corporativos, aprovado anualmente pela Diretoria Colegiada do BCB e gerenciado pelo escritório de projetos, assegurou viabilidade financeira para o portfólio corporativo.

O principal obstáculo enfrentado relacionou-se à transformação da cultura institucional. Como os projetos corporativos exigem colaboração entre diversas áreas, com gerentes e equipes localizados integralmente nas unidades técnicas da organização, tornou-se

fundamental construir uma cultura sólida de cooperação entre servidores, patrocinadores e o próprio Espro.

A solução encontrada foi a criação dos Comitês Executivos de projetos, instâncias de governança que reúnem gestores das áreas envolvidas no projeto e desempenham papel articulador entre os diversos atores institucionais. Esta estrutura assegura diálogo contínuo entre stakeholders, promove alinhamento de expectativas e garante o patrocínio necessário para a condução dos projetos.

A governança evoluiu para um modelo integrado que conecta seis elementos fundamentais: gerentes e equipes de projeto, comitês executivos dos projetos, PMO corporativo, PMO setorial de TI, Comitê de Governança Estratégica (CGE) e Comitê de Governança, Riscos e Controles (GRC). Esta arquitetura permite que decisões sejam tomadas de forma coordenada e ágil e que os projetos mantenham um alinhamento estratégico consistente.

PRÁTICAS ATUAIS DE GESTÃO DE PROJETOS E MATURIDADE DO BCB

A maturidade em gestão de projetos no BCB não é apenas resultado de um processo histórico, mas também de práticas e processos institucionais consolidados e continuamente aprimorados. O Espro tornou-se o catalisador da gestão de projetos, responsável por disseminar metodologias, promover capacitação, monitorar resultados, realizar prestação de contas para diversas instâncias decisórias e garantir o alinhamento dos projetos ao planejamento estratégico da instituição. Ao promover a disseminação da cultura da gestão de projetos, bem como a interlocução entre as áreas técnicas e a alta administração, o Espro assegura que os projetos corporativos estejam sempre orientados para a geração de benefícios.

Entre as práticas atuais, destaca-se a institucionalização de avaliações anuais de maturidade, que permitem o monitoramento sistemático dos resultados obtidos e, principalmente, a identificação de oportunidades de melhoria. Os resultados dessas avaliações são utilizados para orientar decisões estratégicas, definir prioridades e ajustar processos, garantindo a sustentabilidade dos avanços alcançados.

Além das avaliações de maturidade, o BCB adota práticas de acompanhamento do portfólio de projetos, com destaque para o monitoramento dos indicadores de benefícios. Esses indicadores permitem a mensuração do valor público gerado pelos projetos, fortalecendo a tomada de decisão baseada em evidências. O uso sistemático de dashboards, relatórios gerenciais e reuniões periódicas dos comitês executivos assegura a transparência, a accountability e a governança dos processos, promovendo uma cultura institucional orientada por resultados, aprendizado contínuo e melhoria progressiva da gestão estratégica.

Outro aspecto relevante das práticas atuais é a ênfase na gestão do conhecimento. A versão inicial do SGPro era baseada em um software de prateleira, com limitações de personalização,

integração aos sistemas do BCB e acesso. Com o tempo, a ferramenta evoluiu para uma solução desenvolvida internamente, totalmente adaptada às necessidades da organização. O novo SGPro é amigável, funcional e, sobretudo, livre de dependência de licenças de uso, encontrando-se disponível para todos os servidores da instituição. O acesso é feito diretamente pela rede interna, sem necessidade de credenciais adicionais, garantindo que as informações dos projetos estejam 100% acessíveis a todos os servidores, 24 horas por dia, sete dias por semana.

Atualmente, a gestão de projetos no BCB está amplamente institucionalizada, com forte associação aos projetos corporativos. Essa consolidação se reflete na continuidade do acesso a um destaque orçamentário exclusivo, destinado ao desenvolvimento dessas iniciativas. A metodologia adotada foi recentemente auditada pela Auditoria Interna do BCB, migrando de um modelo extenso e rígido para um arcabouço objetivo e flexível, permitindo adaptações conforme a natureza e os desafios específicos dos projetos. Este ano, 2025, a carteira estratégica conta com 35 projetos corporativos ativos, e o foco do Espro se fortalece cada vez mais na entrega de benefícios concretos e na atuação como um dos hubs de inovação do BCB.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O reconhecimento do BCB como referência em maturidade de projetos tem se fortalecido por meio de distinções relevantes e participação ativa em fóruns especializados.

Em 2014, o Espro foi premiado como “PMO do Ano” pela revista MundoPM [2], principal publicação nacional dedicada ao tema. Em 2015, foi convidado a divulgar seu trabalho em Dallas (USA), durante o 9th Annual Project Management Symposium [3], e, em 2016, em Lille (França), na *Ecole Supérieure de Commerce*. O case foi publicado na revista PMWJ [4].

Mais recentemente, em 2023, o BCB foi semifinalista do *PMO Brazil Awards*, na categoria “PMO do Ano”, ao lado de empresas brasileiras de grande porte e reputação nacional e internacional.

Em 2025, esse reconhecimento foi ampliado por meio da sua participação como membro do Comitê de Governo do PMI-DF [5], com a missão de representar as organizações públicas na temática de gestão de projetos.

Esses marcos evidenciam o papel do BCB como agente de transformação e referência técnica no setor público, consolidando sua posição entre as instituições mais maduras na condução de projetos corporativos.

REFERÊNCIAS

1. <https://www.bcb.gov.br/en>
2. Revista MundoPM, janeiro 2015.
3. Aguiar, B.P. et alli, *Maturity Growing: Brazil Central Bank Case*, 9th Annual Project Management Symposium, August 2015, University of Texas at Dallas.

4. Caracas, S., Cota, M. *The Brazil Central Bank Case Study*, PM World Journal, Vol. III, Issue XII – December 2014.
5. <https://pmidf.org/lancamento-do-comite-de-governo-do-pmi-districto-federal-uma-nova-era-de-colaboracao-com-o-setor-publico/>

Sobre as Autoras

Carolina Bacelar Boros, PMP, é formada em Global Management pela Hochschule Bremen e possui MBA em Comunicação Organizacional pela FIA/USP. Servidora do Banco Central do Brasil desde 2006, atualmente ocupa o cargo de chefe do Escritório de Governança Corporativa, Inovações e Projetos (Espro).

Renata Silva Coelho Vissotto é formada em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília (UnB) e possui pós-graduação *lato sensu* em Análise Financeira pela União Pioneira de Integração Social. Servidora do Banco Central do Brasil desde 2010, atua como consultora sênior em projetos e programas corporativos desde 2015, atualmente ocupando o cargo de coordenadora no Escritório de Governança Corporativa, Inovação e Projetos (Espro).

Importante

Este texto foi elaborado em julho de 2025.

As opiniões expressas neste artigo são de responsabilidade exclusiva das autoras e não refletem, necessariamente, a posição institucional do Banco Central do Brasil.

Case 2: Baterias Moura

João Victor da Nobrega e Allan Bruno da Silva Andrade

SOBRE BATERIAS MOURA

A Baterias Moura é líder de baterias na América do Sul, com quase 70 anos de história e uma trajetória marcada pela inovação, sustentabilidade e compromisso com a excelência. Com sede em Belo Jardim (PE), a empresa conta com cerca de 7 mil colaboradores, oito unidades industriais no Brasil e uma na Argentina, além de uma ampla rede de distribuição que garante presença em todo o território nacional e em diversos outros países.

Seu portfólio de projetos é robusto e diversificado, abrangendo iniciativas nas áreas de inovação tecnológica, aumento de capacidade industrial, sustentabilidade, transformação digital e melhoria contínua. Atualmente, são gerenciados em média mais de 300 projetos por ano, com uma distribuição equilibrada entre projetos estratégicos, táticos e operacionais.

ESTRUTURAÇÃO DO PMO

Conforme discutido por Rad e Raghavan (2000) e por Sanchez et al. (2017), embora o uso do gerenciamento de projetos tenha se expandido significativamente entre as organizações, impulsionado pela exigência de manter os projetos alinhados ao planejamento inicial, ainda persistem elevados índices de insucesso. Rad e Raghavan (2000), por exemplo, analisaram uma amostra de 8.380 projetos de tecnologia da informação em diversos setores e constataram que apenas 16,2% foram concluídos com êxito em relação a escopo, prazo e orçamento. Já o relatório *The CHAOS Manifesto 2020: Beyond Infinity*, produzido pelo *Standish Group*, apontou que 19% dos projetos acabam fracassando, sendo os principais fatores de sucesso: contar com um patrocinador eficaz, uma equipe qualificada e um ambiente organizacional adequado. Esses dados reforçam que, apesar de sua relevância estratégica e dos potenciais benefícios, muitos projetos ainda não atingem os resultados pretendidos.

Diante desse panorama de altos índices de insucesso em projetos, mesmo com o avanço das práticas de gerenciamento, torna-se evidente a necessidade de mecanismos organizacionais que fortaleçam a governança, promova maior alinhamento estratégico e assegurem melhores taxas de sucesso. A criação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs) tem se consolidado como uma iniciativa estratégica fundamental para promover maior alinhamento organizacional e maximizar a entrega de valor.

Segundo o Guia PMBOK® – Sétima Edição, os PMOs contribuem para o aprimoramento do gerenciamento de projetos em múltiplas dimensões, como cronograma, custo, qualidade e

risco, além de atuarem como facilitadores na conexão entre o trabalho realizado e os objetivos estratégicos da organização, promovendo engajamento com stakeholders, desenvolvimento de talentos e melhor percepção do valor gerado pelos investimentos em projetos (PMBOK, 2021).

Nesse contexto, a Baterias Moura em 2014 estrutura um PMO local, dentro da Diretoria de Engenharia com foco em orientar, apoiar e monitorar a execução dos projetos da Engenharia de Produto, contribuindo diretamente para a mitigação de riscos, a alocação eficiente de recursos e o alcance dos resultados esperados com mais consistência e previsibilidade.

No início, o PMO contava com uma estrutura enxuta composta por apenas dois colaboradores e um portfólio ainda reduzido. Apesar do escopo inicial limitado, o desafio era grande. A empresa enfrentava um cenário de baixa maturidade em gestão de projetos, com práticas pouco padronizadas (falta de metodologia consistente), ausência de indicadores consolidados e resistência à mudança por parte de algumas áreas. A mudança cultural necessária para consolidar uma abordagem estruturada de gestão de projetos exigiu tempo e persistência. Foi preciso demonstrar, na prática, o valor da gestão profissional de projetos para os clientes internos, construindo relacionamentos de confiança e entregando resultados consistentes.

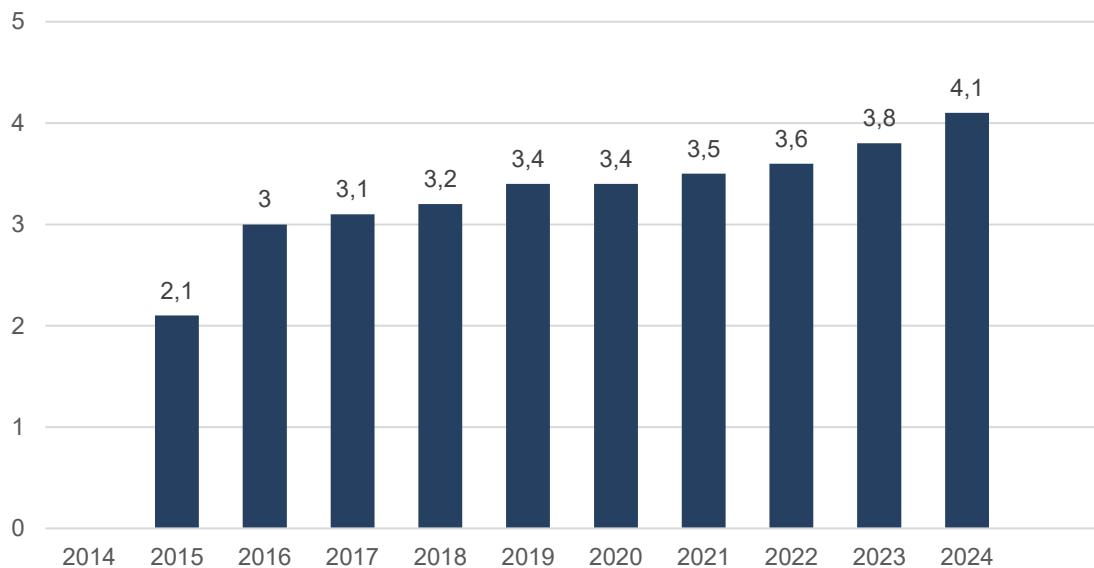
EVOLUÇÃO DA MATURIDADE

Nesse contexto, a Pesquisa de Maturidade em Gestão de Projetos, baseada no modelo MMGP do Professor Darci Prado, foi adotada desde o início como uma ferramenta essencial de diagnóstico e orientação. A primeira medição, realizada ainda em 2014, revelou um nível de maturidade de 2,1, o que reforçou a percepção da necessidade de evolução.

A partir daí, a pesquisa passou a ser aplicada anualmente, funcionando como um norteador estratégico para o desenvolvimento do PMO. Com base nos resultados, foram definidas ações concretas de melhoria, como a criação de metodologias, capacitação de equipes, implantação de ferramentas e estruturação de governança. A evolução foi gradual, mas consistente, sempre respeitando o ritmo da organização e promovendo o engajamento das áreas envolvidas, desde o início a preocupação não foi com a velocidade da implementação das ações, mas com a sustentabilidade dos resultados.

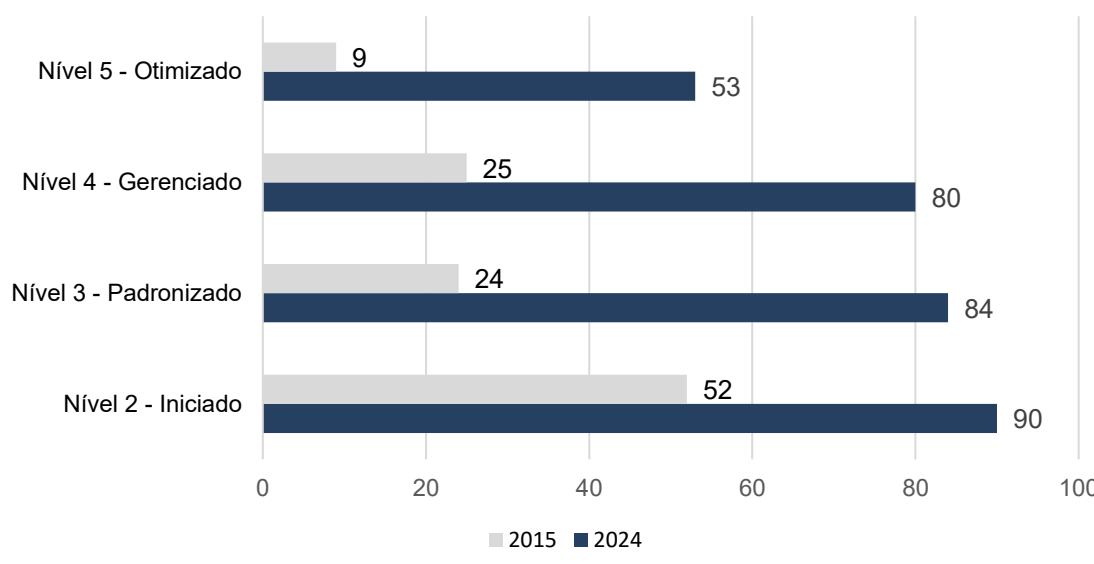
O gráfico 1 abaixo ilustra essa evolução contínua, com destaque para a evolução da maturidade ao longo dos anos, partindo do nível conhecido (nível 2) e atingindo o nível gerenciado (nível 4) em 2024:

Gráfico 1 - Evolução de Maturidade



No gráfico 2, temos a comparação da pontuação por nível dos resultados obtidos em 2015 e em 2024, onde fica explícito a notória evolução obtida ao longo dos anos.

Gráfico 2 - Pontuação por Nível



O mesmo pode ser visto no gráfico 3, onde comparamos a aderência a cada uma das dimensões avaliadas na pesquisa.



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A trajetória de evolução do PMO da Baterias Moura ao longo de mais de uma década foi sustentada por vários fatores que se consolidaram como pilares do sucesso. Entre os principais fatores que contribuíram para essa jornada de excelência, destacam-se:

- Alinhamento estratégico e autonomia: atualmente o PMO possui report direto ao Diretor Geral por meio do Gerente de Estratégia, PMO e rentabilidade. Com um Gerente de PMO e uma equipe de 17 pessoas em sua estrutura, compatível com a complexidade do portfólio, a área garante autoridade, visibilidade e influência nas decisões corporativas. Essa posição estratégica permite que o portfólio de projetos esteja sempre alinhado aos objetivos organizacionais.
- Estrutura organizacional robusta e metodologia consistente: com atuação em três frentes — investimentos, projetos industriais e projetos de PD&I —, o PMO opera com uma metodologia própria baseada no PMO Value Ring (PMI PMOGA), que assegura governança, clareza de escopo e eficiência na execução.
- Integração tecnológica com o PPM (Project and Portfolio Management): a adoção de uma plataforma integrada de gestão de portfólio conectada ao nosso ERP, que permite uma visão em tempo real dos projetos, fortalecendo a tomada de decisão baseada em dados.
- Cultura de aprendizado e comunidade: a criação da Escola de Projetos Moura — estruturada como um verdadeiro mini MBA interno — é um dos pilares da formação contínua em gestão de projetos na organização, com módulos disponíveis para toda a organização. Com uma média de sete módulos anuais, o programa oferece treinamentos em temas essenciais como Fundamentos de Projetos, Gerenciamento

da Integração, Escopo, Partes Interessadas, Inteligência Artificial, Metodologias Ágeis, entre outros, totalizando mais de 700 horas de desenvolvimento ao longo dos anos. Essa iniciativa, aliada à realização de eventos internos, fomenta a formação de talentos, o compartilhamento de boas práticas e o fortalecimento do ecossistema de gestão de projetos, tanto dentro quanto fora da organização.

- Geração de valor mensurável: o uso de indicadores como NPS (Net Promoter Score, que avaliam tanto o serviço prestado pelo gestor, quanto a satisfação dos clientes quanto aos resultados dos projetos), IQP (Índice de Qualidade de Projetos, que é a média de três índices que avaliam a eficiência de prazo, escopo e custo, oferecendo uma visão integrada da performance dos projetos) e o próprio nível de maturidade (MMGP) reforça o compromisso com entregas concretas e com a geração de valor para a organização e para a sociedade.
- Flexibilidade e adaptação: a abordagem adotada pelo PMO demonstra capacidade de adaptação ao contexto, sem perder de vista os princípios de governança e foco em valor. Essa flexibilidade tem sido essencial para responder a cenários desafiadores, como durante a pandemia, quando foi necessária uma atuação estratégica do PMO para revisar e adaptar rapidamente o portfólio de projetos, priorizando iniciativas críticas e ajustando recursos conforme as novas demandas do negócio. Da mesma forma, em períodos de alta demanda de vendas, o PMO tem desempenhado um papel fundamental na viabilização de investimentos em projetos voltados à ampliação da capacidade produtiva, garantindo agilidade na tomada de decisão e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.
- Benchmarking com outras empresas e referência de mercado: a participação ativa em eventos, congressos e premiações sempre foi vista pela organização como uma estratégia de aprendizado e evolução contínua. Essa postura fortaleceu a posição do PMO como referência nacional e internacional, além de proporcionar trocas valiosas com outras organizações.

Esses fatores, combinados com o forte patrocínio da alta liderança e uma cultura organizacional voltada para a excelência, foram determinantes para a consolidação de um PMO que não apenas entrega projetos, mas transforma a estratégia em resultados sustentáveis.

BENEFÍCIOS ALCANÇADOS

A jornada de mais de uma década do PMO da Baterias Moura resultou em benefícios concretos, mensuráveis e sustentáveis, que impactam diretamente a performance organizacional e o alinhamento estratégico da empresa. A consolidação da gestão de projetos como uma competência organizacional trouxe ganhos em diversas dimensões.

A cultura de projetos foi consolidada em todos os níveis da organização, com práticas padronizadas, linguagem comum e engajamento das áreas. A maturidade crescente refletiu-

se em melhoria contínua nos indicadores de desempenho, com entregas mais previsíveis, maior controle de escopo, prazo e custo, e redução significativa de desvios.

A assertividade na gestão do portfólio também evoluiu, com seleção e priorização de projetos cada vez mais alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. O portfólio passou a ser gerido com base em critérios claros de valor, risco e impacto.

Como exemplo dos resultados mais recentes, entre os anos de 2023 e 2024, a organização registrou avanços expressivos:

- Aumento de 9% no número de projetos executados;
- Redução de 73% na taxa de atrasos;
- Redução de 5% na taxa de estouro de orçamento;
- Melhoria de 25% na eficiência de custos;

Além disso, a manutenção e sustentabilidade dos resultados é evidenciada pela evolução contínua da maturidade em gestão de projetos, medida anualmente pela Pesquisa de Maturidade do modelo Prado-MMGP. O nível de maturidade saltou de 2,1 em 2014 para 4,1 em 2024, refletindo uma trajetória sólida, consistente e orientada à geração de valor.

Esses benefícios não apenas reforçam a relevância do PMO dentro da organização, como também posicionam a Baterias Moura como uma referência nacional em gestão de projetos, com uma estrutura que transforma estratégia em resultados concretos.

RECONHECIMENTOS E PREMIAÇÕES

Ao longo da última década, a trajetória do PMO da Baterias Moura tem sido marcada não apenas por resultados consistentes, mas também por reconhecimentos expressivos no cenário nacional. Esses prêmios refletem o compromisso da organização com a excelência em gestão de projetos e a maturidade conquistada ao longo do tempo.

Entre os principais destaques estão:

- 6 vezes eleito o Melhor PMO do estado de Pernambuco (2023, 2022, 2021, 2019, 2018 e 2017);
- 3 vezes finalista (2023, 2022 e 2018) do Prêmio de Melhor PMO do Brasil pela Revista Mundo PM – Project Management e pelo PMI-PMOGA;
- Eleito Melhor PMO do Brasil referente a 2024 pelo PMO Brazil Awards 2024 do PMI-PMOGA;
- Está entre um dos dois melhores PMOs das Américas em 2025 pelo PMI PMO Awards 2025 do PMI-PMOGA – competição mundial ainda em curso.

Essas conquistas são reflexo de uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado contínuo, a inovação e a excelência em gestão. A Baterias Moura sempre enxergou na participação em eventos, congressos e premiações uma oportunidade estratégica de benchmarking e evolução. Esses momentos permitiram não apenas compartilhar boas

práticas, mas também absorver insights valiosos de outras organizações, fortalecendo ainda mais a atuação do PMO e sua contribuição para os resultados da empresa.

REFERÊNCIAS

- PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project. Guia PMBOK®. 7 ed. Estados Unidos: Project Management Institute, 2021.
- RAD, Parviz; RAGHAVAN, Asok. Establishing an organizational project office. AACE International Transactions. ABI/INFORM Global, 2000.
- SANCHEZ, O. P.; TERLIZZI, M. A.; MORAES, H. R. O. C. Cost and time project management success factors for information systems development projects. International Journal of Project Management, v. 35, n. 8, p. 1608-1626, 2017.
- The CHAOS Manifesto. Think Big, Act Small. 2013. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/por-que-os-projetos-falham>>. Acesso em: 16 jul. 2025.

Sobre os Autores

João Victor Sales da Nóbrega

Gerente do PMO (Project Management Office) da Baterias Moura, denominado como Central de Projetos Corporativa. Mestre em Administração de Empresas, com foco em Gestão e Inovação pela UFPE. Engenheiro Mecânico graduado na UFCG, com MBA Executivo em Gestão de Projetos e Especialização em Eng. de Segurança do Trabalho pela FIP. Possui as certificações PMP® e PMI-PMO-CP®. Gestor do PMO eleito o Melhor do Brasil em 2024 pelo PMO Brazil Awards 2024 do PMI-PMOGA, e o melhor Gestor de PMO do Estado de Pernambuco nos anos de 2023, 2022 e 2021 pelo PMI-PE.

Allan Bruno da Silva Andrade

Supervisor de Projetos no PMO da Baterias Moura. Engenheiro de Produção graduado na UFPE, com Pós-graduação em Data Science, Liderança e Gestão de Pessoas. Possui as certificações PMP®, PMI-PMO-CP® e IPMA® Level D. Tem experiência em gestão de portfólio, com foco em governança, geração de valor e apoio à tomada de decisão.

Case 3: Reta Engenharia

Tulio Duarte Faria

A Reta Engenharia é uma empresa brasileira especializada em consultoria, planejamento e gestão de projetos de engenharia, com forte atuação em obras industriais, infraestrutura e empreendimentos de capital intensivo. Ao longo de sua trajetória, já participou de mais de 420 projetos, com um CapEx total estimado em mais de 200 bilhões de dólares. Seu portfólio abrange estudos de viabilidade, planejamento estratégico, gestão de contratos, controle de custos e implantação de metodologias como FEL, AACE e PMBOK.

A cultura da Reta é baseada na excelência técnica, ética profissional e comprometimento com resultados. A empresa valoriza a construção de relações de confiança com seus clientes, pautadas na transparência, colaboração e responsabilidade compartilhada. Seu time multidisciplinar atua de forma integrada e orientada à performance, buscando soluções que equilibrem prazos, custos, qualidade e sustentabilidade em cada projeto.

A importância do Modelo Prado-MMGP para evolução da Maturidade da Gestão de Projetos na Reta Engenharia

SITUAÇÃO ORIGINAL

A Reta Engenharia foi concebida com o propósito de ser o elo mais eficiente e seguro entre a concepção e a entrega final de empreendimentos. Ao longo de seus 30 anos de história, a empresa consolidou-se no mercado por meio do contínuo aprimoramento de suas metodologias de gestão, garantindo excelência na condução e no acompanhamento de projetos de alta complexidade.

Sua atuação multisectorial permitiu o desenvolvimento de abordagens adaptadas às particularidades de cada modelo de negócio, promovendo uma gestão personalizada e alinhada aos objetivos estratégicos dos clientes. Nesse contexto, a Reta tem ampliado a aplicação de metodologias ágeis e ferramentas modernas de gestão, com foco na geração de valor agregado, na eficiência dos processos e na eliminação de etapas excessivamente burocráticas ou meramente formais.

A empresa teve, em seus primeiros anos, uma atuação fortemente influenciada pelo setor de construção, reflexo da origem de seus fundadores. Essa vocação inicial trouxe vantagens relevantes, especialmente em aspectos técnicos e de execução. No entanto, para ampliar sua atuação e oferecer soluções completas ao longo de todo o ciclo de vida dos projetos, tornou-se necessário evoluir em outras dimensões da gestão de projetos.

Nesse contexto, a adoção do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP) foi fundamental para diagnosticar o estágio da empresa e nortear um plano estruturado de desenvolvimento. A primeira aplicação da pesquisa revelou uma forte aderência às dimensões técnicas e de informatização, mas também evidenciou lacunas importantes em metodologia, estratégia e estrutura organizacional.

Por volta de 2010 a empresa obteve um índice de maturidade próximo a 3. Esse resultado serviu como um alerta: seria preciso investir de forma consistente em processos, pessoas e tecnologias para sustentar o crescimento almejado.

AÇÕES ESTRUTURANTES PARA O CRESCIMENTO

Dante desse cenário, a companhia iniciou um ciclo de transformação. No eixo de capacitação, foram realizados investimentos significativos na formação da equipe, com foco especial na certificação PMP (Project Management Professional). Como resultado, cerca de 20% dos engenheiros passaram a ser certificados, impulsionando a adoção de metodologias robustas e o aprimoramento da entrega dos projetos.

Em paralelo, houve uma aposta decisiva em ferramentas tecnológicas de ponta. A disseminação do Primavera P6, iniciado em 2010, e do BIM 4D a partir de 2014 contribuíram para posicionar a empresa na vanguarda do planejamento e controle de projetos no país.

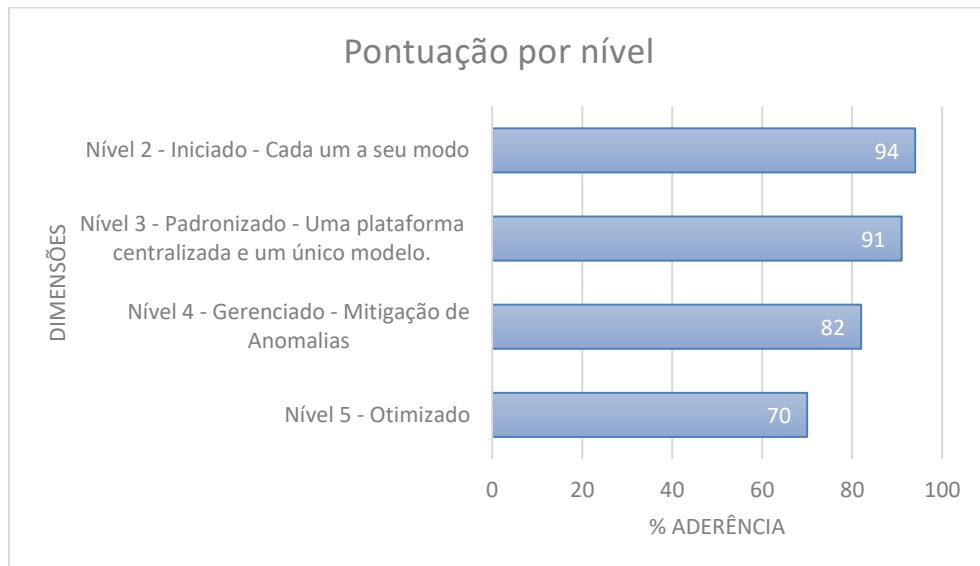
RESULTADOS DA PESQUISA APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

Os frutos desse esforço são concretos. Em 2021, a empresa atingiu um índice de maturidade de 4,37 no modelo Prado-MMGP — um dos mais altos do Brasil. Esse avanço contribuiu diretamente para a consolidação de um crescimento sólido e sustentável, com maior penetração em clientes estratégicos e aumento da competitividade.

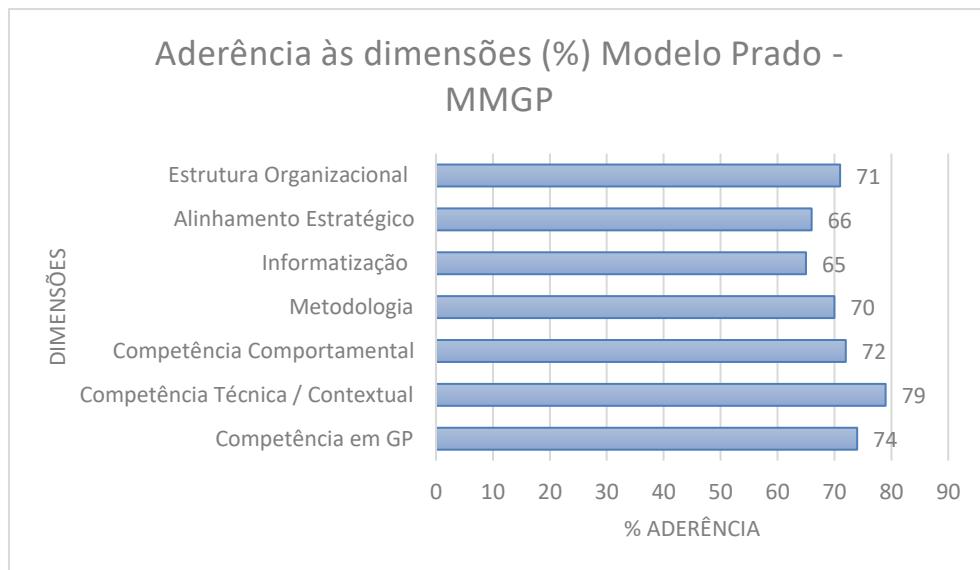
Ao investir de forma consistente em maturidade em gestão de projetos, a empresa não apenas elevou seus padrões internos, mas também reforçou sua posição como referência no setor de engenharia e consultoria

Resultado Pesquisa Maturidade Prado MMGP – Resultado 2021

Avaliação Final: 4,37



Fonte: <https://research.maturityresearch.com/pt-BR/questionnaires/results>



Fonte: <https://research.maturityresearch.com/pt-BR/questionnaires/results>

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS ALCANÇADOS – CRESCIMENTO DA COMPANHIA E ESTRUTURAÇÃO DO PMO

Ao longo dos últimos anos, a Reta Engenharia tem experimentado um crescimento consistente, impulsionado pela confiança de seus clientes, pela entrega recorrente de

projetos com alto padrão técnico e de gestão, e claro a maturidade alcançada nos projetos que participa. Esse avanço consolidou a companhia como uma das principais referências nacionais em engenharia consultiva para projetos industriais, de infraestrutura e capital intensivo. A ampliação de sua atuação geográfica e a diversificação de seu portfólio refletem um posicionamento estratégico voltado à excelência operacional, inovação e geração de valor em toda a cadeia de implantação de empreendimentos.

Partindo dos resultados das pesquisas do **Modelo Prado MMGP** pudemos planejar nossa evolução. A Reta estruturou seu PMO Corporativo (Project Management Office), com o objetivo de padronizar metodologias, promover governança e garantir maior previsibilidade e controle sobre o ciclo de vida dos projetos. O PMO atua como núcleo estratégico da organização, oferecendo suporte técnico às equipes, consolidando indicadores de desempenho e assegurando a aderência às melhores práticas internacionais. Esta estrutura tem sido essencial para elevar a maturidade em gestão de projetos e sustentar o crescimento da empresa de forma sólida, integrada e orientada a resultados.

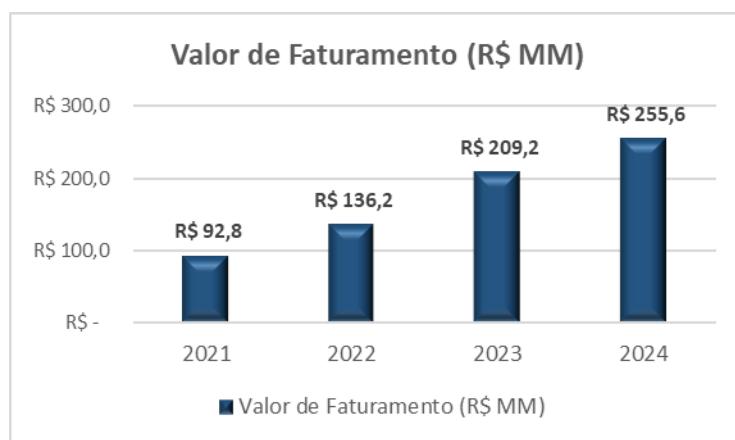


Figura 1 – Crescimento de Faturamento da Companhia

MODELO DE ATUAÇÃO DO PMO

O PMO da Reta Engenharia atua como uma estrutura corporativa de suporte estratégico, técnico e metodológico a todos os projetos e contratos da companhia. Seu papel central é assegurar a padronização dos processos, a integridade das informações e a consistência na qualidade das entregas, independentemente do porte, setor ou localização do empreendimento.

Para cumprir esse papel, o PMO opera de forma transversal, apoiando as equipes de campo e os gestores de contrato com ferramentas, diretrizes e acompanhamento contínuo. Ele também realiza treinamentos periódicos, revisões técnicas sistemáticas e auditorias internas, garantindo que os padrões corporativos sejam aplicados corretamente e ajustados sempre que necessário à realidade de cada projeto. Esse modelo de atuação permite que a Reta

mantenha alto grau de confiabilidade nas entregas, mesmo em ambientes complexos e dinâmicos.

Com base nas principais referências globais em gestão de projetos, o PMO da Reta define e mantém mais de 120 procedimentos, padrões e modelos de documentação que orientam as equipes desde as fases iniciais de planejamento até a conclusão dos serviços. Esses materiais são fundamentados nas melhores práticas difundidas por instituições reconhecidas internacionalmente, como o Project Management Institute (PMI), a Association for the Advancement of Cost Engineering (AACE International), o Construction Industry Institute (CII) e a Global Alliance for the Project Professions (GAPPS).

Os instrumentos do PMO são aplicados de forma adaptativa, respeitando as especificidades de cada projeto e modelo de negócio, o que permite maior flexibilidade sem renunciar à governança e ao rigor técnico. A estrutura também promove a integração entre áreas técnicas e administrativas, fomenta a cultura de lições aprendidas e mantém um sistema robusto de indicadores de desempenho, garantindo que todos os contratos sigam diretrizes claras, auditáveis e orientadas à geração de valor para o cliente.

OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Para assegurar a evolução da gestão de projetos e alcançar os resultados esperados com o apoio do PMO Corporativo, a Reta Engenharia estruturou uma abordagem sólida, baseada em pilares estratégicos e operacionais que se tornaram fatores críticos de sucesso. Esse modelo foi sustentado por iniciativas integradas e comprometimento institucional, garantindo legitimidade, clareza de direção e eficácia na implantação do PMO.

Dentre os principais fatores que contribuíram para esse resultado, destacam-se:

- Forte engajamento da alta liderança da companhia — CEO, diretores e superintendentes — presente em toda a jornada de estruturação, implantação e consolidação do PMO;
- Comprometimento da equipe técnica gerencial, que adotou de forma proativa as melhores práticas e diretrizes estabelecidas pelo PMO;
- Corpo técnico altamente qualificado, com profissionais experientes na padronização de processos, elaboração de procedimentos e aplicação de metodologias reconhecidas internacionalmente;
- Cultura organizacional orientada à melhoria contínua, incentivando a inovação, o aprendizado e a busca constante por excelência;
- Investimento contínuo em capacitação, promovendo treinamentos, workshops e programas de desenvolvimento técnico e gerencial;
- Utilização sistemática de indicadores de desempenho, assegurando acompanhamento em tempo real, tomada de decisão embasada e previsibilidade na execução dos projetos.

DIFÍCULDADES ENFRENTADAS

Durante o processo de estruturação e consolidação do PMO na Reta Engenharia, embora o avanço tenha ocorrido de forma consistente e bem-sucedida, alguns desafios pontuais foram observados — todos superados com naturalidade ao longo da jornada.

Entre os aspectos que exigiram maior atenção, destacam-se:

- A necessidade de alinhamento entre diferentes áreas, o que demandou esforços para promover uma integração efetiva entre equipes técnicas, administrativas e operacionais;
- A adequação dos procedimentos aos distintos perfis de contratos e setores atendidos pela companhia, preservando a flexibilidade necessária sem comprometer a governança e a padronização;
- A capacitação contínua das equipes, que exigiu investimentos planejados em treinamento e um tempo de maturação para a plena assimilação das novas práticas.

BENEFÍCIOS ALCANÇADOS

A consolidação do PMO na Reta Engenharia trouxe uma série de benefícios concretos, que reforçaram a eficiência, a previsibilidade e a qualidade na gestão dos projetos. Esses resultados foram percebidos de forma gradual, mas consistente, e refletem o engajamento das equipes, a maturidade técnica da organização e a aplicação disciplinada das metodologias estabelecidas.

Dentre os principais ganhos observados, destacam-se:

- Aumento da produtividade, padronização e qualidade nas entregas, promovendo maior eficiência operacional, consistência técnica e uniformidade na condução dos projetos em diferentes setores;
- Maior previsibilidade e controle dos projetos, com indicadores robustos, possibilitando decisões mais rápidas, fundamentadas e com menor margem de erro;
- Melhoria da comunicação entre áreas e stakeholders, viabilizada por fluxos estruturados, linguagem padronizada e processos integrados;
- Redução de retrabalho e mitigação de riscos operacionais, por meio da aplicação rigorosa de práticas consolidadas de planejamento, controle e análise crítica;
- Aumento do nível de satisfação dos clientes, resultado direto da entrega de projetos mais consistentes, dentro dos prazos e com maior aderência aos requisitos contratuais e técnicos;
- Fortalecimento da cultura de desempenho e aprendizado contínuo, com foco em resultados, lições aprendidas e desenvolvimento técnico das equipes.

CONCLUSÃO

A estruturação do PMO na Reta Engenharia marcou um avanço significativo no aprimoramento dos processos e no aumento da maturidade em gestão de projetos. Com base em práticas consolidadas e forte alinhamento institucional, a companhia superou desafios pontuais e consolidou uma estrutura capaz de assegurar maior eficiência, previsibilidade e qualidade nas entregas. O resultado é uma organização mais preparada, integrada e orientada à geração de valor em projetos de alta complexidade. Muito dos passos que a cia deu para sua maturidade em gestão de projetos teve início a partir do importante diagnóstico realizado através do modelo de pesquisa de maturidade criado pelo Prof. Darcy.

Sobre o Autor

Tulio Duarte Faria é Gerente Geral de Novos Negócios. Ele tem formação em Engenharia Civil pela UFMG, Especialização em Finanças e Executive MBA pela Fundação Dom Cabral.

Importante

Este texto foi elaborado em julho de 2025.