

Série “Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade”¹

Evolução da Maturidade: Organizações Benchmark²

Case: 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

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.

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.

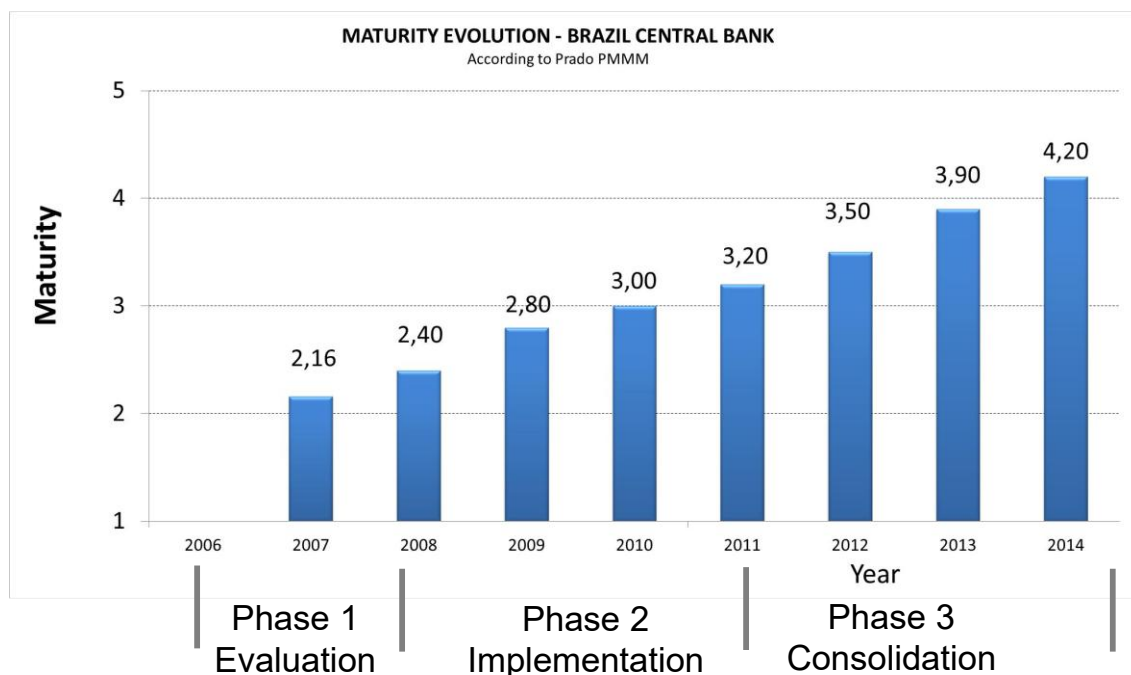


Figura 1 – Evolução da maturidade de projetos corporativos no BCB

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, confirmando 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.

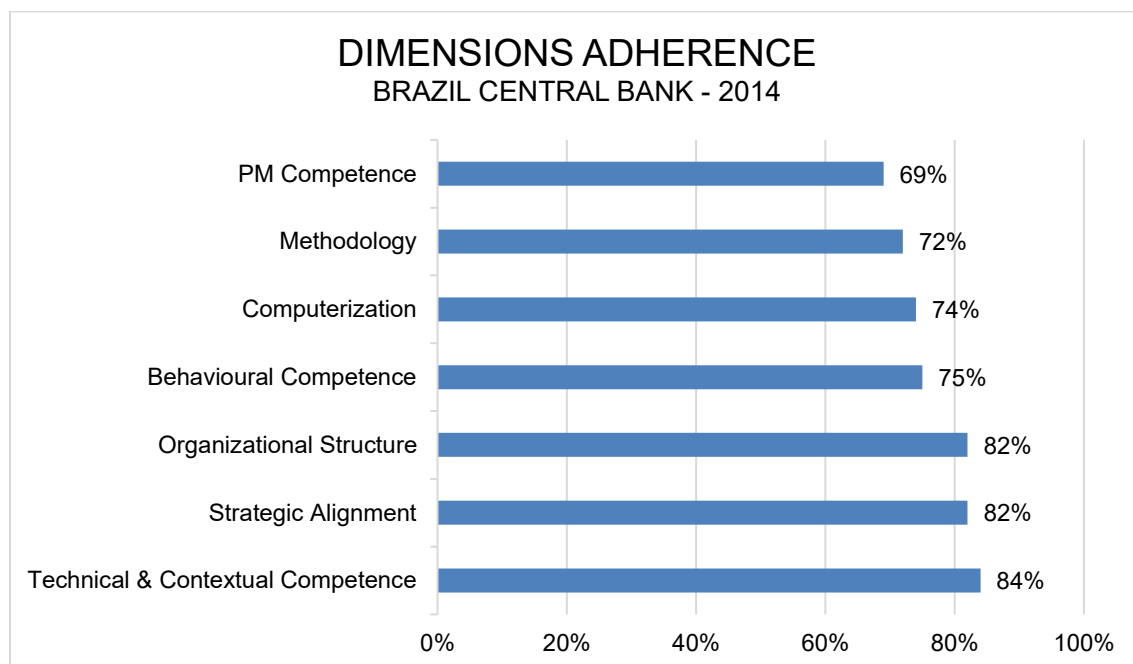


Figura 2 – Aderência às dimensões da maturidade segundo o modelo Prado-PMMM, 2014

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 estrategicamente 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.

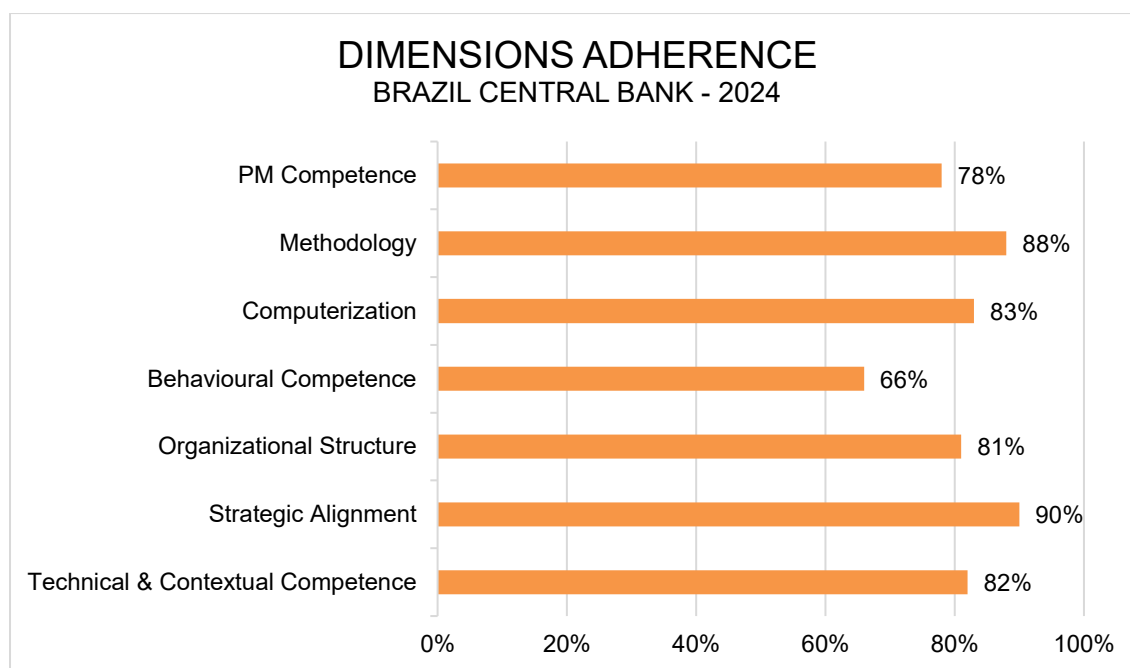


Figura 3 – Aderência às dimensões da maturidade segundo o modelo Prado-PMMM, 2024

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-PMMM. 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 Lylle (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-distrito-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.