GESTÃO HÍBRIDA DE PROJETOS: MODELO DE TRANSIÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO NO SETOR FINANCEIRO

HYBRID PROJECT MANAGEMENT: TRANSITIONAL MODEL FOR IMPLEMENTATION IN THE FINANCIAL SECTOR

LUIS FERNANDES REZENDE
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

GESTÃO HÍBRIDA DE PROJETOS: MODELO DE TRANSIÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO NO SETOR FINANCEIRO

Objetivo do estudo
Apresentar o MEIT (Modelo de Estrutura de Implantação Transitório), desenvolvido para estruturar soluções transitórias geradoras de valor quando a prontidão comercial de um produto financeiro antecede sua prontidão tecnológica, sem o apoio das estruturas formais de implantação de projetos corporativos.

Relevância/originalidade
A literatura discute lacunas de mandato das estruturas de governança majoritariamente em nível teórico e interorganizacional. Este relato documenta caso real de instituição financeira brasileira regulada, cujo produto de investimento de contratação complexa dependia de processos manuais.

Metodologia/abordagem
Estudo de caso único, de natureza intervencionista, com triangulação de múltiplas fontes de evidência — registros operacionais, indicadores financeiros, surveys de satisfação, relatórios de painel externo independente e teste de estresse — analisadas à luz da gestão híbrida de projetos.

Principais resultados
O MEIT estrutura-se em cinco dimensões organizadas em dois planos funcionais (execução e controle), gerando redução da latência operacional, encurtamento da curva de aprendizado, mitigação de riscos regulatórios e margem financeira incremental sem desembolso adicional.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo documenta empiricamente como equipes de negócio operam dentro de lacunas do mandato das estruturas formais de governança de projetos, propondo o MEIT como modelo replicável para estruturar soluções transitórias sob restrição de governança corporativa.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece a instituições financeiras e organizações reguladas um checklist prático de replicação, permitindo estruturar soluções transitórias geradoras de valor estratégico e mitigar riscos operacionais mesmo sem recursos dedicados ou apoio das estruturas formais de projetos.

Palavras-chave: gestão híbrida de projetos, modelo transitório, governança de projetos, produto técnico-tecnológico, setor financeiro

HYBRID PROJECT MANAGEMENT: TRANSITIONAL MODEL FOR IMPLEMENTATION IN THE FINANCIAL SECTOR

Study purpose
Present TIFM (Transitional Implementation Framework Model), developed to structure value-generating transitional solutions when a financial product's commercial readiness precedes its technological readiness, without support from the organization's formal corporate project implementation structures.

Relevance / originality
The literature discusses governance-structure mandate gaps mostly at a theoretical and interorganizational level. This report documents a real case from a regulated Brazilian financial institution whose complex investment product depended on manual processes.

Methodology / approach
Single intervention-oriented case study with triangulation of multiple evidence sources — operational records, financial indicators, satisfaction surveys, independent external panel reports, and a stress test — analyzed through a hybrid project management lens.

Main results
TIFM is structured around five dimensions organized into two functional layers (execution and control), reducing operational latency, shortening the learning curve, mitigating regulatory risks, and generating incremental financial margin without additional disbursement.

Theoretical / methodological contributions
The study empirically documents how business teams operate within gaps in the mandate of formal project governance structures, proposing TIFM as a replicable model for structuring transitional solutions under governance constraints.

Social / management contributions
Offers financial institutions and regulated organizations a practical replication checklist, enabling them to structure value-generating transitional solutions and mitigate operational risks even without dedicated resources or support from formal project structures.

Keywords: hybrid project management, transitional model, project governance, technical-technological product, financial sector

PRÁTICAS ADAPTATIVAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM AMBIENTES REGULADOS: UM RELATO DE IMPLANTAÇÃO NO SETOR FINANCEIRO

Introdução:

Em setores de elevada densidade regulatória, projetos estrategicamente relevantes podem dispor de patrocínio executivo e legitimidade organizacional, mas não contar com apoio das estruturas formais de governança e implantação — fenômeno caracterizado como *blind spot* no mandato dessas estruturas (Braun & Sydow, 2024; Bredillet et al., 2018). Em contextos de maturidade tecnológica assimétrica, a prontidão comercial de um produto antecede sua prontidão tecnológica: a solução comercial precisa ser implantada antes da disponibilidade da solução tecnológica definitiva e sem o suporte das estruturas formais de implantação, exigindo respostas operacionais transitórias. Esse descompasso entre legitimidade organizacional e capacidade efetiva de execução é o fenômeno investigado neste relato.

Objetivo: analisar como práticas híbridas de gerenciamento de projetos viabilizaram a implantação de uma solução automatizada de captação de investimentos em uma instituição financeira brasileira regulada pelo BACEN, conduzida por equipe de negócios sem apoio das estruturas formais de implantação de projetos, gerando valor organizacional até que a solução tecnológica definitiva estivesse disponível.

Referencial Teórico:

A literatura de GP reconhece que estruturas formais de governança possuem mandatos estruturalmente incompletos (Braun & Sydow, 2024), cujos limites resultam de decisões dinâmicas de priorização de portfólio (Bredillet et al., 2018). Os autores tratam esse *blind spot* em fronteiras interorganizacionais, mas o argumento de que o mandato dessas estruturas é estruturalmente incompleto sugere que lacunas análogas podem emergir também dentro de uma mesma organização — extensão explorada empiricamente neste relato. Em ambientes de baixa maturidade tecnológica, abordagens híbridas — combinando métodos ágeis e preditivos — permitem adaptabilidade sem renunciar à governança regulatória (Bianchi et al., 2022; Lappi et al., 2018). O *Scrumban* (Ladas, 2008) combina estrutura iterativa e gerenciamento de fluxo, adequado a contextos de alta incerteza e rastreabilidade exigida. Redundância estruturada (Weick & Sutcliffe, 2001) mitiga riscos de continuidade em equipes temporárias, desde que sua eficácia seja testada empiricamente, não presumida (Dawarka et al., 2026).

Metodologia:

Abordagem qualitativa de natureza aplicada, com estudo de caso único e observação participante, classificado como caso revelador (Eisenhardt, 1989) e estruturado pela lógica CIMO — Contexto, Intervenção, Mecanismos e Resultados (Pawson & Tilley, 1997; Biancolino et al., 2012). Os dados foram coletados longitudinalmente ao longo de 75 dias, combinando seis fontes: registros operacionais (Planner/Teams), indicadores financeiros quinzenais, *surveys* de satisfação (Likert 1–5), auditorias de painel externo cego (a cada 15 dias), teste de resiliência e registros de incidentes. A análise qualitativa seguiu codificação indutiva em três etapas (Braun & Clarke, 2006), com validação cruzada entre os dois pesquisadores realizada após a primeira rodada de codificação (índice kappa de Cohen $\geq 0{,}70$; Landis & Koch, 1977). O controle do viés de confirmação apoiou-se em quatro salvaguardas: pré-registro da teoria de mudança, validação externa das metas junto ao painel, auditoria cega quinzenal e validação cruzada da codificação entre os pesquisadores.

Análise dos Resultados e Discussões:

O Modelo de Implantação:

A intervenção foi sistematizada em cinco dimensões inter-relacionadas, organizadas em dois planos funcionais. O plano de execução concentra os mecanismos de produção de resultados: D1 — Redundância Humana Estruturada (Núcleo Ágil com 3 titulares + 2 profissionais em sombra

e rodízio semanal + 5 especialistas assistentes); D2 — Transferência Estruturada de Conhecimento (3 ciclos em cascata de 32h, comprimindo a curva de aprendizado de 20 para 6 dias); e D3 — Orquestração *Scrumban* com Power Platform (WIP ≤ 6, retrospectivas a cada 10 dias, redução do ciclo operacional em 28%). O plano de controle concentra os mecanismos de sustentação: D4 — Suporte Multicanal com SLA (Teams ≤ 1h → Matrix/SMS como *fallback*; 97% resolvido no 1º nível; migração de canal em 12 min no teste de estresse); e D5 — Validação Independente por Painel Externo (auditoria cega a cada 15 dias; 2 melhorias incrementais documentadas). O modelo destina-se a gestores de projetos e equipes de negócio responsáveis por iniciativas transitórias em organizações reguladas, especialmente quando há limitações de apoio da governança formal.

PLANO DE EXECUÇÃO — Como a operação acontece?	PLANO DE CONTROLE — Como a operação se sustenta?
D1 — Redundância Humana Estruturada: Núcleo Ágil + equipes-sombra | Rodízio semanal | 3 titulares + 2 sombra + 5 especialistas assistentes	D4 — Suporte Multicanal com SLA: Teams ≤1h → Matrix/SMS | 97% no 1º nível | Migração em 12 min (meta: 30 min)
D2 — Transferência de Conhecimento: 3 ciclos em cascata (32h) | Base diária | Curva: 20 → 6 dias	D5 — Validação Independente: Painel cego a cada 15 dias | 3 avaliadores | 2 melhorias documentadas
D3 — Orquestração *Scrumban* + Power Platform: WIP ≤ 6 | Retrospectivas a cada 10 dias | Ciclo operacional −28%	

Figura 1 — Modelo de Implantação: cinco dimensões em dois planos funcionais. Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Dimensão	Indicador alcançado
D1 — Redundância humana	Latência operacional: 18h → 2,5h (−86%)
D2 — Transferência de conhecimento	Curva de aprendizado: 20 → 6 dias (−70%)
D3 — Orquestração *Scrumban*	Ciclo operacional: −28% | Produtividade: +38% (meta: +20%)
D4 — Suporte multicanal	97% resolvido no 1º nível | Migração de canal em 12 min (meta: 30 min)
D5 — Validação independente	100% de conformidade regulatória | 2 melhorias incrementais documentadas

Quadro 1 — Dimensões do Modelo de Implantação e indicadores associados. Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A solução foi implantada em 75 dias (0% de desvio), gerando R$ 300.000,00 de margem financeira incremental sem desembolso financeiro incremental — estrutura sustentada por recursos cedidos e ecossistema digital já licenciado. D1 reduziu a latência operacional de 18h para 2,5h (−86%); D2 comprimiu a curva de aprendizado de 20 para 6 dias (−70%); D3 reduziu o ciclo operacional em 28% e elevou a produtividade em 38% acima da meta; D4 respondeu por 97% das solicitações dentro do SLA e completou a migração de canal em 12 minutos no teste de estresse da semana 10; D5 assegurou 100% de conformidade com os requisitos regulatórios validados por painel externo independente. A satisfação das equipes atingiu 4,7 (escala 1–5, meta ≥ 4,0) e os erros regulatórios foram reduzidos em 53% (meta: 40%).

A replicação do modelo em outros contextos depende da disponibilidade de profissionais internos para compor o núcleo e a equipe-sombra, de infraestrutura digital já licenciada, de acesso a especialistas assistentes e de apoio executivo para sustentar a iniciativa sem suporte formal — condições que delimitam o alcance da abordagem proposta.

Indicador	Meta	Resultado	Variação
Margem financeira incremental	Não definida	R$ 300.000,00 (75 dias)	Resultado gerado

Latência operacional	Redução significativa (meta qualitativa)	18h → 2,5h (−86%)	Meta qualitativa alcançada
Curva de aprendizado	Não definida	20 → 6 dias (−70%)	Resultado gerado
Produtividade	+20%	+38%	+90% acima da meta
Erros regulatórios	−40%	−53%	+32% acima da meta
Satisfação equipes (1–5)	≥ 4,0	4,7	Acima da meta
Prazo	75 dias	75 dias	0% de desvio
Teste de resiliência (canal)	≤ 30 min	12 min	60% abaixo do limite

Tabela 1 — Indicadores de desempenho: metas e resultados. Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Considerações Finais:

O Modelo de Implantação demonstra que iniciativas estratégicas fora do mandato formal de governança podem gerar valor mensurável com recursos já existentes na organização. Os resultados ampliam o conceito de *blind spot* (Braun & Sydow, 2024) para contextos intraorganizacionais: quando decisões de priorização de portfólio (Bredillet et al., 2018) deslocam a capacidade de execução das estruturas formais, equipes de negócio podem operar como estruturas de governança ad hoc — combinando redundância estruturada, orquestração adaptativa e validação externa para sustentar operações transitórias em ambientes regulados. A arquitetura de dois planos funcionais (execução e controle) constitui uma configuração não identificada nas referências mobilizadas neste trabalho para contextos de baixa maturidade tecnológica e alta densidade regulatória, oferecendo abordagem replicável sem desembolso financeiro incremental, observadas as condições de replicação discutidas na seção anterior.

Referências:

Banco Central do Brasil. (2006). Resolução nº 3.339, de 26 de janeiro de 2006.

Bianchi, M. J., Confort, E. C., Rebentisch, E., Amaral, D. C., Rezende, S. O., & Pádua, R. (2022). Recommendation of project management practices. IEEE Transactions on Engineering Management, 69(6), 3558–3571.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. Revista de Gestão e Projetos (GeP), 3(2), 294–307.

Braun, T., & Sydow, J. (2024). The mandate of PMOs beyond organizational boundaries. Project Management Journal, 55(5), 507–519.

Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018). PMO and portfolio management co-evolution. International Journal of Project Management, 36(1), 27–42.

Dawarka, V., Doargajudhur, M., & Dutot, V. (2026). AI in project teams: how trust calibration reconfigures collaboration and performance. International Journal of Managing Projects in Business, ahead-of-print.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532–550.

Ladas, C. (2008). Scrumban: essays on Kanban systems for lean software development. Modus Cooperandi Press.

Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatare, L. E., Aaltonen, K., & Kuvaja, P. (2018). Toward an improved understanding of agile project governance. Project Management Journal, 49(6), 39–60.

Pawson, R., & Tilley, N. (1997). Realistic evaluation. SAGE Publications.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). Managing the unexpected. Jossey-Bass.