



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO CIVIL

Lucas Francisco Torquato

**Gestão de Projetos em Ambientes Multiprojetos: Uma avaliação das
contribuições da Corrente Crítica da Teoria das Restrições em uma Instituição
de Fomento**

Florianópolis, SC

2025

Lucas Francisco Torquato

**A Gestão em Ambientes Multiprojetos em uma Instituição de Fomento: Uma
avaliação das contribuições da Corrente Crítica da Teoria das Restrições**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Engenharia de Produção Civil do Centro ou Campus Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Civil

Orientador(a): Dr. Daniel Pacheco Lacerda

Florianópolis, SC

2025

Torquato, Lucas Francisco

A Gestão em Ambientes Multiprojetos em uma Instituição de Fomento: Uma avaliação das contribuições da Corrente Crítica da Teoria das Restrições / Lucas Francisco Torquato ; orientador, Daniel Pacheco Lacerda, 2025.
123 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Graduação em Engenharia de Produção Civil, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

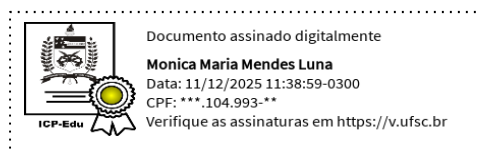
1. Engenharia de Produção Civil. 2. Corrente Crítica. 3. Multiprojetos. 4. Instituições Financeiras. I. Lacerda, Daniel Pacheco. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Civil. III. Título.

Lucas Francisco Torquato

A Gestão em Ambientes Multiprojetos em uma Instituição de Fomento: Uma avaliação das contribuições da Corrente Crítica da Teoria das Restrições

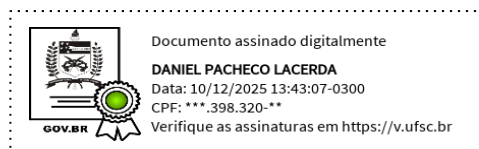
Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de A Gestão em Ambientes Multiprojetos em uma Instituição de Fomento: Uma avaliação das contribuições da Corrente Crítica da Teoria das Restrições e aprovado em sua forma final pelo Curso Engenharia de Produção Civil.

Florianópolis, 15 de dezembro de 2025.



Coordenação do Curso

Banca examinadora



Prof. Daniel Pacheco Lacerda, Dr.
Orientador(a)

Florianópolis, 2025

[Dedico este trabalho à minha família, por desde sempre acreditar no meu potencial; à minha noiva, pela parceria de todos os dias e por me motivar quando não encontrava motivação; e a todos que, direta ou indiretamente, compartilharam deste percurso comigo — entre reuniões, indicadores e noites mal dormidas — meu sincero agradecimento.].

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa o encerramento de uma importante etapa acadêmica e pessoal, marcada por desafios, descobertas e amadurecimento. Cada parte deste estudo reflete o apoio, a compreensão e a contribuição de pessoas que estiveram presentes ao longo dessa trajetória.

À minha família, registro meu mais profundo agradecimento. A confiança inabalável no meu potencial e o apoio constante, mesmo nos momentos de ausência e distância, foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui. Os valores que recebi de vocês foram o alicerce sobre o qual se construiu esta conquista.

À minha noiva, Eduarda, pela parceria diária, pela compreensão nos períodos de maior dedicação e pela motivação constante. Sua presença foi essencial para equilibrar a intensidade acadêmica com a vida pessoal, lembrando-me de que cada esforço tem seu propósito quando se compartilham as vitórias.

Aos meus amigos, pela amizade, incentivo e pelas breves pausas de descontração que ajudaram a aliviar o peso das etapas mais exigentes deste processo. Mesmo com o tempo escasso, cada gesto de apoio teve grande importância para manter o foco e a motivação.

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), instituição que me proporcionou uma formação sólida, crítica e orientada à excelência, expresso minha profunda gratidão. A trajetória acadêmica nesta universidade foi marcada pelo convívio com professores dedicados, cuja competência e compromisso com o ensino e a pesquisa serviram de inspiração constante. Cada disciplina, projeto e orientação contribuíram não apenas para o desenvolvimento deste trabalho, mas para minha formação como engenheiro de produção comprometido com a melhoria contínua e com a responsabilidade social que a profissão exige.

Aos meus colegas de trabalho, deixo meu sincero reconhecimento. O ambiente institucional foi decisivo para o desenvolvimento deste estudo e para meu crescimento profissional na área de gestão de projetos. A troca de experiências, o aprendizado conjunto e o apoio oferecido por cada colaborador contribuíram diretamente para a consolidação deste trabalho.

À minha gerente, Denise, pela confiança, oportunidade e pelo incentivo constante à busca por melhoria contínua. Sua postura inspiradora e o apoio concedido

durante o desenvolvimento desta pesquisa foram fundamentais para que o estudo mantivesse sua relevância e aplicabilidade dentro da instituição.

Ao meu orientador, Dr. Daniel Pacheco Lacerda, pela dedicação, paciência e orientação técnica precisa. Sua capacidade de transformar complexidade em clareza e de guiar o raciocínio crítico com exigência e respeito fez toda diferença. Mais do que um orientador, foi um verdadeiro mentor, contribuindo não apenas para o rigor científico deste trabalho, mas para meu crescimento enquanto profissional e pesquisador.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram com palavras de incentivo, gestos de apoio e confiança, deixo registrado meu agradecimento. Nenhum resultado é construído isoladamente, e este trabalho é, acima de tudo, fruto de um esforço coletivo.

RESUMO

O estudo avalia as contribuições da Corrente Crítica na gestão de projetos em ambientes multiprojetos no contexto das instituições financeiras, tomando como estudo de caso o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) de uma Instituição Financeira de Fomento. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, com coleta de dados baseada em entrevistas semiestruturadas, análise documental e indicadores de desempenho, complementada pela elaboração de um cenário contrafactual. O método adotado permitiu compreender o comportamento real do portfólio e simular seu funcionamento sob a lógica da Corrente Crítica. Os resultados evidenciaram que o portfólio opera com sobrecarga de recursos, replanejamentos sucessivos e ausência de integração entre projetos, fenômenos associados à multitarefa nociva, à Lei de Parkinson e à adição de segurança local. As análises indicaram que a aplicação dos princípios da Corrente Crítica, como a consolidação das proteções em buffers, o nivelamento da capacidade e a priorização subordinada à restrição, poderia reduzir conflitos, eliminar desperdícios e aumentar a previsibilidade das entregas. O estudo conclui que a CCPM representa uma abordagem compatível e vantajosa para o gerenciamento multiprojetos em instituições financeiras, contribuindo tanto para a eficiência operacional quanto para o amadurecimento da governança de portfólio.

Palavras-chave: Corrente Crítica; Multiprojetos; Instituições Financeiras.

ABSTRACT

The study evaluates the contributions of the Critical Chain approach to project management in multiproject environments within the context of financial institutions, using the Project Management Office (PMO) of a Development Financial Institution as a case study. The research followed a qualitative and descriptive approach, with data collected through semi-structured interviews, document analysis, and performance indicators, complemented by the development of a counterfactual scenario. This method enabled the understanding of the real behavior of the project portfolio and the simulation of its operation under the logic of the Critical Chain. The results revealed that the portfolio operates with resource overload, recurrent replanning, and a lack of integration among projects—phenomena associated with multitasking, Parkinson's Law, and the addition of local safety margins. The analyses indicated that applying the principles of the Critical Chain, such as consolidating protections in buffers, leveling capacity, and prioritizing according to the main constraint, could reduce conflicts, eliminate inefficiencies, and increase delivery predictability. The study concludes that CCPM is a compatible and advantageous approach for multiproject management in financial institutions, contributing both to operational efficiency and to the maturation of portfolio governance.

Keywords: Critical Chain; Multiprojects; Financial Institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Focalização das Teoria das Restrições.....	28
Figura 2 – Planejamento multiprojeto conforme (Leach, 2005).....	30
Figura 3 – Etapas de Implementação da Corrente Crítica	32
Figura 4 – Exemplo de fever chart	34
Figura 5 – Método de trabalho	46
Figura 6 – Etapas de Programação da Corrente Crítica	59
Figura 7 – Triangulação das etapas de coleta e análise de dados.....	62
Figura 8 – Alocação dos Gestores de Projetos	75
Figura 9 – Alocação dos Desenvolvedores	76
Figura 10 – Alocação das Áreas de Negócio	77
Figura 11 – Alocação dos Responsáveis Técnicos	78
Figura 12 – Gráfico de Gantt da Situação Atual	90
Figura 13 – Gráfico de Gantt Contrafactual com a CCPM	95
Figura 14 – Etapas da Revisão Sistemática da Literatura.....	113
Figura 15 – Sistemática de formação da base de pesquisa do trabalho	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de <i>Buffers</i>	30
Quadro 2 – Fenômenos Comportamentais estudados pela CCPM.....	31
Quadro 3 – Tipos de EGP	38
Quadro 4 – Tipos de recursos da carteira de projetos	43
Quadro 5 – Tipos de projetos encontrados na carteira de projetos.....	44
Quadro 6 – Documentos analisados e suas finalidades.....	49
Quadro 7 – Indicadores existentes no EGP	50
Quadro 8 – Indicadores de Análise	52
Quadro 9 – Perfil dos Participantes das Entrevistas	53
Quadro 10 – Justificativa das afirmações do Apêndice B	54
Quadro 11 – Justificativa das afirmações do Apêndice C	56
Quadro 12 – Classificação dos resultados da análise conforme índice k.....	57
Quadro 13 – Critérios do Pareto.....	60
Quadro 14 – Premissas Operacionais das Etapas de Programação.	61
Quadro 15 – Síntese dos fenômenos identificados nas entrevistas	71
Quadro 16 – Síntese dos fenômenos identificados da análise documental e dos indicadores.....	86
Quadro 17 – Síntese da Análise Contrafactual	99
Quadro 18 – Termos de Pesquisa.....	114
Quadro 19 - Estudo selecionados à base de pesquisa	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pareto de seleção dos projetos para o contrafactual.....	61
Tabela 2 – Análise de Concordância dos Gestores de Projetos	64
Tabela 3 – Análise de Concordância com as áreas de negócio.....	66
Tabela 4 – Consolidação do Indicadores Elaborados	73
Tabela 5 – Consolidação dos Indicadores de Desempenho do EGP	73
Tabela 6 – Índice de Alocação dos Recursos	74
Tabela 7 – Alteração de prazo nos projetos.....	79
Tabela 8 – Projetos com Mudanças Formalizadas via TSM	81
Tabela 9 – Indicadores de Desempenhos dos Projetos em Execução	82
Tabela 10 – Registros Temporais dos Projetos Concluídos.....	83
Tabela 11 – Cronograma da Situação Atual do Portfólio	88
Tabela 12 – Determinação do tamanho dos Buffers de Projeto (PP).....	91
Tabela 13 – Impacto contrafactual na duração dos projetos.....	91
Tabela 14 – Cronograma Contrafactual com a CCPM	92
Tabela 15 – Análise contrafactual na carga de trabalho dos recursos	96
Tabela 16 – Resultados das Pesquisas em Bases de Dados	114
Tabela 17 – Seleção dos artigos por tipo de análise.....	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCPM	Critical Chain Project Management
CPM	Critical Path Method
DEA	Data Envelopment Analysis
EAP	Estrutura Analítica de Projeto
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
GP	Gerente de Projetos
IDC	Índice de Desempenho de Custo
IDE	Índice de Desempenho de Execução
IDP	Índice de Desempenho de Prazo
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
TOC	Theory of Constraints
TSM	Termo de Solicitação de Mudança
WIP	Work in Progress

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS	21
1.2.1	Objetivo Geral.....	21
1.2.2	Objetivos Específicos.....	21
1.3	JUSTIFICATIVA	21
1.4	DELIMITAÇÕES	25
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1	CORRENTE CRÍTICA EM AMBIENTE MULTIPROJETOS	26
2.1.1	Teoria das Restrições e a Corrente Crítica.....	27
2.1.2	Corrente Crítica no Ambiente Multiprojeto.....	30
2.2	GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR BANCÁRIO.....	36
2.2.1	Gestão de Projetos no Setor Bancário.....	36
2.2.2	Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2	UNIDADE DE CONTEXTO E DE ANÁLISE.....	42
3.3	MÉTODO DE TRABALHO	45
3.4	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	48
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1	ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES.....	63
4.2	ANÁLISE DOCUMENTAL E DE INDICADORES.....	72
4.3	ANÁLISE CONTRAFACTUAL DO PORTFÓLIO DE PROJETOS	87
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	101
6	CONCLUSÕES.....	107
	REFERÊNCIAS.....	109
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	113
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES DE PROJETOS	118

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS ÁREAS DE NEGÓCIO	122
--	------------

1 INTRODUÇÃO

A gestão de múltiplos projetos, também conhecida como ambiente multiprojeto, tem se consolidado como uma competência estratégica para organizações que atuam em contextos dinâmicos e com recursos limitados, como o setor financeiro (Araszkiewicz, 2017). Segundo pesquisa realizada pelo PMI - ES (2024), com 29 empresas do Espírito Santo, 93% das organizações realizam planejamento estratégico e 80% envolvem seus Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) nesse processo. Apesar disso, 72% dos respondentes apontam como principais dificuldades a escassez de recursos, a dificuldade de mensurar resultados e o desalinhamento entre projetos e estratégias organizacionais. Esse cenário evidencia que, embora os EGP estejam cada vez mais envolvidos em decisões estratégicas, ainda enfrentam obstáculos estruturais e operacionais. Essas barreiras estão frequentemente relacionadas à ausência de práticas integradas de gestão multiprojetos, dificultando o alinhamento entre iniciativas simultâneas e os objetivos de longo prazo da organização (PMI - ES, 2024; Silva, 2020). Contudo, é importante considerar que o grau de maturidade dos EGP pode influenciar diretamente a eficácia de sua atuação estratégica. Conforme apontado pelo próprio estudo do PMI - ES (2024), organizações com reduzida padronização de processos, uso limitado de ferramentas ou resistência à mudança podem encontrar limitações na adoção de métodos mais avançados de gestão multiprojetos.

A Corrente Crítica (*Critical Chain Project Management* – CCPM), abordagem oriunda da Teoria das Restrições (TOC), tem se consolidado como uma alternativa eficaz para o gerenciamento de projetos em ambientes multiprojetos caracterizados por restrições de recursos e incertezas, ao considerar explicitamente as limitações operacionais e os fatores humanos que afetam os cronogramas (Tian; Liu; Zhang, 2020). Ao contrário de métodos como PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e CPM (*Critical Path Method*), que assumem recursos ilimitados, a Corrente Crítica introduz *buffers* de proteção e reorganiza a lógica do cronograma com base nos recursos restritivos, buscando mitigar atrasos por multitarefa, folgas mal gerenciadas e incertezas nas durações (Izmailov; Korneva; Kozhemiakin, 2016). Estudos empíricos explicitam que a aplicação da Corrente Crítica em ambientes multiprojetos pode reduzir significativamente a duração dos projetos, aumentar a taxa

de entregas no prazo e melhorar a coordenação entre equipes, desde que haja visibilidade e controle sobre os recursos compartilhados (Amiri *et al.*, 2018; Martins *et al.*, 2025; Tian; Liu; Zhang, 2020). Apesar do potencial da Corrente Crítica, sua adoção encontra barreiras culturais e operacionais em organizações com estruturas tradicionais. De acordo com De Souza e De Moraes (2016), a implementação dessa abordagem exige um diagnóstico aprofundado das restrições internas e um nível mínimo de maturidade em gestão de projetos para evitar falhas na execução. Considerando essas características, torna-se pertinente analisar como tais limitações e potenciais da Corrente Crítica se relacionam com o setor financeiro, um ambiente altamente regulado e marcado pela multiplicidade de demandas simultâneas.

O setor financeiro, especialmente o bancário, é um dos mais impactados por transformações regulatórias, tecnológicas e operacionais, ampliando a importância da adoção de abordagens estruturadas de gerenciamento de projetos. Segundo Delisle (2020), instituições financeiras operam em um ambiente de elevada volatilidade, onde os resultados organizacionais estão diretamente ligados à capacidade de transformar diretrizes estratégicas em projetos efetivos. De acordo com Gonçalves *et al.* (2024), as instituições financeiras brasileiras precisam atender constantemente a novas regulamentações impostas por órgãos como o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Essas exigências demandam a criação e atualização de sistemas e módulos de cibersegurança, o que torna o gerenciamento de projetos uma função crítica nesse contexto. A pesquisa de Gonçalves *et al.* (2024) também ressalta que, para lidar com essa realidade dinâmica, os gerentes de projeto do setor bancário têm adotado metodologias híbridas, combinando aspectos preditivos e ágeis, a fim de flexibilizar entregas e ao mesmo tempo cumprir prazos regulatórios. Portanto, o ambiente das instituições financeiras é singular e exige soluções adaptadas à sua complexidade. Apesar da adoção de métodos híbridos e maior institucionalização dos EGP, desafios persistem. Gonçalves *et al.* (2024) observam que a sobreposição de projetos, a pressão regulatória e a rigidez de prazos dificultam o alinhamento entre planejamento e execução, principalmente quando há pouca maturidade em gestão multiprojetos.

Perante o exposto, esta pesquisa se localiza no tema do gerenciamento de projetos do setor de instituições financeiras. Na sequência, apresenta-se o objeto e problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do presente trabalho.

1.1 OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA

Gerenciar múltiplos projetos simultâneos em organizações complexas exige abordagens que considerem, além da lógica sequencial das atividades, as restrições operacionais e a escassez dos recursos compartilhados. Como observam Mishra e Browning (2020), ambientes multiprojetos estão sujeitos a interdependências intensas, multitarefa crônica e competição constante por recursos, o que exige técnicas de planejamento mais robustas do que aquelas oferecidas pelos métodos tradicionais. A Corrente Crítica reorganiza o cronograma com base no caminho que realmente limita o projeto, inserindo *buffers* para proteger prazos e reduzir incertezas (Goldratt, 1998). De acordo com Tian, Liu e Zhang (2020), essa abordagem é particularmente eficaz em ambientes multiprojetos, pois permite maior controle do uso de recursos e melhor previsibilidade de entregas. Apesar de sua aplicação em setores industriais estar bem documentada (Amiri *et al.*, 2018; Izmailov; Korneva; Kozhemiakin, 2016), a literatura é escassa quanto ao uso da Corrente Crítica em setores como o financeiro, caracterizados por complexidade regulatória e múltiplas frentes operacionais simultâneas (Nazareth; Mello; Chakour, 2015). Embora existam iniciativas pontuais nesses ambientes, a Corrente Crítica permanece pouco negligenciada fora do contexto fabril, especialmente em estruturas públicas e institucionais, onde há maior rigidez normativa e menor maturidade em gestão multiprojetos (Mishra; Browning, 2020).

Nos EGP das instituições financeiras, a alocação simultânea de profissionais a diversos projetos concorrentes gera sobrecarga operacional, afetando diretamente o desempenho. Silva (2020) destaca que esse cenário cria restrições que comprometem prazos e qualidade das entregas. Delisle (2020) acrescenta que a indisponibilidade de recursos críticos é uma causa recorrente de replanejamento no setor bancário. Esse contexto é agravado pela ausência de uma política estruturada de gestão de capacidade (Wang *et al.*, 2010), o que expõe o sistema à instabilidade no uso de recursos. No entanto, mesmo com avanços tecnológicos, soluções automatizadas para esse tipo de problema esbarram em restrições orçamentárias e na fragmentação entre áreas técnicas e estratégicas (Li *et al.*, 2017).

Outro entrave está na fragmentação dos mecanismos de priorização de projetos Li *et al.* (2017) apontam que muitas decisões em EGP se baseiam em critérios

informais ou em pressões circunstanciais, prejudicando o alinhamento com os objetivos institucionais. Araszkievicz (2017) alerta que, sem diretrizes claras, os projetos tendem a competir por recursos descoordenadamente. O PMBOK também reconhece que a ausência de critérios objetivos para priorização compromete a efetividade do portfólio de projetos (PMI, 2021). Apesar disso, a institucionalização desses mecanismos encontra resistência, especialmente em estruturas públicas mais tradicionais (Silva, 2020).

A menor maturidade metodológica é também uma limitação presente. Moellmann (2013) destaca que a adoção da Corrente Crítica demanda um novo paradigma de planejamento, o que pode colidir com a cultura de controle rígido presente em muitos órgãos financeiros. Mishra e Browning (2020) apontam que a priorização baseada em *buffers*, característica da Corrente Crítica, ainda é pouco compreendida ou aceita em organizações habituadas a métodos preditivos tradicionais. Gonçalves *et al.* (2024) observam que, embora haja crescente adesão a abordagens híbridas, o tempo continua sendo subestimado como variável crítica. Mesmo com os potenciais benefícios, a transição para novas metodologias exige capacitação técnica e mudanças culturais que nem sempre são viáveis no curto prazo (De Souza; De Moraes, 2016).

Além disso, há pouca visibilidade sistêmica sobre a interdependência entre os diversos projetos em execução. Lechler, Ronen e Stohr (2005) ressaltam que a falta de um modelo integrado para o controle das interações e dos recursos compartilhados pode gerar efeitos em cadeia difíceis de prever. Tal fragilidade é preocupante em instituições financeiras, nas quais diferentes iniciativas regulatórias, tecnológicas e operacionais competem simultaneamente por equipes e sistemas. Li e Zhan (2023) expõem que a centralização da gestão de dependências entre projetos aumenta a confiabilidade das entregas. No entanto, essa prática exige ferramentas apropriadas e estrutura organizacional madura, o que ainda não é uma realidade em boa parte dos EGP públicos (Silva, 2020).

Por fim, a ausência de métricas padronizadas dificulta a avaliação de desempenho dos portfólios de projetos. Mishra e Browning (2020) alertam que, sem indicadores claros, os EGP operam de modo reativo, respondendo a urgências e demandas pontuais. Nazareth, Mello e Chakour (2015) reforçam que, no setor financeiro, a pressão por conformidade acaba por deslocar o foco da gestão para

tarefas emergenciais em detrimento de uma visão estratégica. Embora o PMBOK proponha frameworks robustos de monitoramento (PMI, 2021), Gonçalves *et al.* (2024) evidenciam que sua adoção ainda é limitada, principalmente em contextos com reduzida maturidade institucional.

A escolha por esse foco decorre do papel estratégico que os EGP desempenham na coordenação de múltiplos projetos concorrentes em instituições sujeitas a exigências regulatórias, metas institucionais e limitação de recursos, especialmente no setor financeiro público (Luiz *et al.*, 2019). Os EGP em instituições financeiras enfrentam o desafio de alinhar os projetos ao planejamento estratégico, promover eficiência no uso de recursos humanos e garantir entregas dentro dos prazos estabelecidos, o que cria um ambiente particularmente adequado à análise da contribuição da Corrente Crítica como abordagem de apoio à gestão multiprojetos (Delisle, 2020; Nazareth; Mello; Chakour, 2015). Entretanto, a implementação da Corrente Crítica em estruturas financeiras institucionais pode encontrar barreiras importantes, como resistência à mudança, rigidez organizacional e menor familiaridade com métodos baseados em *buffers* e centralização de prioridades (Mishra; Browning, 2020).

Conforme Goldratt (1998), a Corrente Crítica representa uma ruptura frente às abordagens tradicionais de planejamento ao priorizar a gestão das restrições do sistema como forma de garantir o desempenho global dos projetos. Considerando esse potencial e a escassez de estudos aplicados em instituições financeiras, finaliza-se esta seção com o seguinte questionamento: Quais as contribuições da Corrente Crítica em um ambiente multiprojetos em instituições financeiras?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é avaliar as contribuições potenciais da Corrente Crítica na gestão de projetos em ambientes de multiprojetos em instituições financeiras.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar os fundamentos da abordagem Corrente Crítica e sua aplicação em ambientes multiprojetos, com foco nas particularidades de instituições financeiras;
- b) Identificar os principais conflitos, restrições e ineficiências relacionados à alocação e gestão de recursos em ambientes de multiprojetos;
- c) Sistematizar as contribuições potenciais da Corrente Crítica para a melhoria da alocação de recurso, da previsibilidade das entregas e da eficiência no gerenciamento de portfólio de projetos;

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho fundamenta-se em dois eixos principais: acadêmico e gerencial. No plano acadêmico, destaca-se a necessidade de aprofundar os estudos sobre a aplicabilidade da Corrente Crítica no gerenciamento de projetos em ambientes multiprojetos no setor financeiro. No plano gerencial, a pesquisa se alinha aos desafios enfrentados por instituições financeiras na alocação de recursos, sincronização de atividades e previsibilidade das entregas em cenários complexos.

Além disso, a pesquisa foi precedida por uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), conforme protocolo descrito no Anexo A, a qual evidenciou a necessidade de estudos aplicados que explorem a Corrente Crítica no setor financeiro. Até onde foi possível perceber, não foram encontradas aplicações da

abordagem em instituições financeiras. Essa constatação reforça a necessidade de investigar adaptações metodológicas que permitam o uso da Corrente Crítica em organizações caracterizadas por elevada rigidez normativa, múltiplas demandas simultâneas e reduzida maturidade em gestão multiprojetos. Embora pareça oportuna a condução desse estudo pela falta de trabalhos, é necessário aprofundar em outras razões que justificam esse trabalho.

Há uma lacuna significativa na literatura quanto à aplicação da Corrente Crítica em instituições financeiras. Estudos como os de Mirnezami, Mousavi e Mohagheghi (2021) indicam que embora a abordagem seja amplamente difundida em setores industriais, sua eficácia em contextos institucionais ainda depende de investigações específicas. A RSL (Apêndice A) reforçou essa ausência, apontando que a maior parte das pesquisas permanece em outros setores, sem aplicação prática em instituições financeiras. Nesse sentido, Luiz *et al.* (2019) destacam que a falta de investigações aplicadas compromete a evolução de modelos adaptados às particularidades do setor, o que justifica a relevância desta pesquisa.

O ambiente das instituições financeiras é caracterizado por múltiplas camadas de complexidade regulatória, tecnológica e organizacional. Delisle (2020) observa que, em contextos com elevada sobreposição de projetos, como ocorre no setor bancário, a coordenação eficaz torna-se um diferencial estratégico. Gonçalves *et al.* (2024) acrescentam que, diante das frequentes atualizações regulatórias impostas por órgãos como o Banco Central, essas instituições precisam ajustar seus sistemas e práticas recorrentemente. Essas múltiplas camadas geram sobrecarga operacional, desalinhamento estratégico e dificuldades de priorização, ampliando os riscos de atrasos e ineficiências. Como argumentam Mishra e Browning (2020), abordagens convencionais não são suficientes para lidar com esse nível de complexidade, pois negligenciam a interdependência de recursos e os efeitos da multitarefa. Nesse ponto, a Corrente Crítica pode contribuir ao oferecer mecanismos para equilibrar restrições sistêmicas, organizar prioridades e aumentar a previsibilidade das entregas. Ainda assim, Gonçalves *et al.* (2024) destacam que a maturidade organizacional limita a adoção imediata de soluções avançadas, exigindo adaptações para que a metodologia seja efetiva.

A Corrente Crítica apresenta potencial para enfrentar os desafios mencionados, sobretudo por sua ênfase na identificação e gestão das restrições

sistêmicas. Li *et al.* (2017) expõem que a Corrente Crítica permite uma distribuição mais racional de recursos entre projetos, com base em prioridades claras e *buffers* protetores. Em sua aplicação em contextos de múltiplos projetos, Amiri *et al.* (2018) constataram que a técnica contribui significativamente para melhorar o uso de recursos limitados, reduzindo prazos e minimizando conflitos entre demandas concorrentes. Neste trabalho, a conexão estabeleceu-se ao investigar como a Corrente Crítica pode apoiar os EGP de instituições financeiras na priorização de projetos regulatórios, no balanceamento do uso de recursos humanos entre demandas simultâneas e na criação de mecanismos de proteção de prazos por meio dos *buffers*. Dessa forma, a pesquisa contribui não apenas ao validar a aplicabilidade da Corrente Crítica, mas também ao propor adaptações práticas que aumentem a eficiência da gestão multiprojetos nesse setor. A base conceitual estabelecida por Goldratt (1998) enfatiza que o foco em restrições reais, em vez de sequências arbitrárias de atividades, proporciona maior robustez ao planejamento. Como alerta Silva (2020), a eficácia do método depende do engajamento das equipes e da superação de barreiras culturais que possam dificultar sua adoção.

Este estudo também busca contribuir com o aprimoramento da capacidade de gestão das agências de fomento, cuja atuação é estratégica para o desenvolvimento econômico e social. Gonçalves *et al.* (2024) destacam que essas instituições desempenham papel central no financiamento de projetos de infraestrutura, inovação e inclusão produtiva, especialmente em economias emergentes. Delisle (2020) ressalta que atrasos ou falhas na gestão de projetos públicos impactam diretamente a capacidade de entrega de políticas públicas. Mishra e Browning (2020) reforçam a importância de métodos que articulem objetivos estratégicos com a capacidade operacional real dos agentes públicos. Contudo, Silva (2020) pondera que a implementação de abordagens como a Corrente Crítica nesse tipo de organização requer sensibilidade às limitações estruturais e uma transição gradual baseada em adaptações específicas.

Além do impacto institucional, esta pesquisa contribui para o fortalecimento da capacidade de alinhamento estratégico dos EGP. Segundo o PMI (2021), a atuação dos EGP é determinante para conectar os projetos às metas organizacionais, mas sua efetividade depende de metodologias que permitam lidar com recursos escassos e demandas concorrentes. A aplicação da Corrente Crítica, ao priorizar a

gestão de restrições, pode oferecer às instituições financeiras maior previsibilidade e integração entre suas iniciativas estratégicas. Essa adaptação metodológica representa um avanço na prática de gestão em ambientes multiprojetos.

Outro aspecto de contribuição refere-se ao aprimoramento da governança organizacional. Como destacam Martins *et al.* (2025), a ausência de métodos adequados de controle em ambientes multiprojetos gera sobreposição de esforços e compromete a eficiência. Ao propor a utilização da Corrente Crítica no contexto financeiro, este estudo fornece subsídios para que os gestores estabeleçam mecanismos de governança mais eficazes, capazes de reduzir conflitos por recursos e assegurar maior confiabilidade nos prazos de entrega.

No campo acadêmico, a pesquisa amplia a literatura sobre gestão multiprojetos em setores regulados. Mirnezami, Mousavi e Mohagheghi (2021) argumentam que a evolução do conhecimento nessa área depende de investigações situadas, que testem e adaptem métodos considerando o contexto específico. Assim, ao analisar a aplicabilidade da Corrente Crítica em instituições financeiras, este trabalho contribui para reduzir a distância entre teoria e prática, gerando conhecimento relevante tanto para pesquisadores quanto para profissionais.

Por fim, a contribuição também se estende à sociedade, uma vez que instituições financeiras públicas, como as agências de fomento, desempenham papel essencial no desenvolvimento econômico e social. Ao aprimorar a eficiência na gestão de seus projetos, essas instituições podem acelerar a implementação de políticas públicas e programas de incentivo à inovação e infraestrutura. Como destacam Gonçalves *et al.* (2024), a efetividade dos projetos conduzidos por essas instituições tem impacto direto sobre a competitividade e o crescimento sustentável do país, o que reforça a relevância social desta pesquisa.

O estudo pode oferecer *insights* práticos valiosos para instituições financeiras que buscam melhorar sua capacidade de gestão em ambientes complexos. O levantamento do PMI - ES (2024) destaca que EGP enfrentam, majoritariamente, desafios relacionados à priorização e alocação de recursos (72%), e que a participação do EGP no planejamento estratégico resulta em maior alinhamento organizacional (80%). Delisle (2020) destaca que ambientes multiprojetos geram sobrecarga aos trabalhadores, exigindo abordagens que considerem o contexto humano e organizacional. A Corrente Crítica, ao organizar os fluxos com base em

restrições reais, pode minimizar esses impactos. A extrapolação dos resultados deste estudo depende da similaridade entre instituições e da maturidade de seus processos internos, o que limita a generalização dos resultados.

Esta seção expôs as justificativas acadêmicas e gerenciais para este estudo. Na sequência, a próxima seção explana sobre as delimitações existentes para o trabalho.

1.4 DELIMITAÇÕES

Este estudo conduziu-se em uma instituição financeira, cujo EGP atua na coordenação de múltiplas iniciativas simultâneas, envolvendo diferentes áreas técnicas e de negócios. O foco da análise está nas contribuições potenciais da aplicabilidade da abordagem da Corrente Crítica no gerenciamento simultâneo de projetos em ambientes multiprojetos, considerando as restrições de recursos humanos e operacionais frequentemente enfrentadas pelas instituições do setor.

A pesquisa delimita-se à observação e análise do modelo atual de priorização e alocação de recursos entre projetos, com ênfase nas práticas utilizadas internamente pelo EGP e nos impactos percebidos no desempenho do portfólio. Realizou-se a coleta de dados em um ambiente organizacional com o objetivo de levantar informações relevantes sobre os processos de gestão e as limitações enfrentadas, respeitando os limites de acesso a informações institucionais. No entanto, não se utilizou informações financeiras confidenciais, relatórios estratégicos sensíveis ou dados sigilosos de natureza institucional.

Adicionalmente, outro fator delimitador diz respeito à não implementação prática das melhorias propostas, considerando-se o tempo disponível para a pesquisa, o nível de complexidade organizacional e a necessidade de maturação das sugestões junto às lideranças. Portanto, os resultados obtidos neste trabalho se restringem à análise teórica e ao levantamento de contribuições potenciais da Corrente Crítica, sem aplicação experimental no ambiente da instituição estudada.

Por fim, o estudo está restrito à perspectiva da gestão de múltiplos projetos no contexto de EGP e não abordará integralmente outras dimensões da governança corporativa, como a gestão estratégica de portfólio em nível institucional ou a interface direta com áreas regulatórias e financeiras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como propósito estabelecer o embasamento conceitual que sustenta o desenvolvimento deste trabalho, apresentando os principais referenciais sobre a Teoria das Restrições e a Corrente Crítica e sua aplicação em ambientes multiprojetos. A seção foi estruturada de modo a evoluir do entendimento dos fundamentos gerais da TOC para os princípios, ferramentas e fenômenos comportamentais da Corrente Crítica, abordando em seguida as especificidades da gestão multiprojetos em instituições financeiras e o papel dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos nesse contexto.

Essa organização busca evidenciar como as limitações de capacidade, a multitarefa e a ausência de sincronização impactam o desempenho dos portfólios e como a Corrente Crítica se apresenta como alternativa para mitigar esses efeitos. Dessa forma, a fundamentação teórica não apenas reúne o referencial necessário à compreensão do tema, mas também o contextualiza, servindo de base para a análise empírica e para a discussão das contribuições da Corrente Crítica no ambiente estudado.

2.1 CORRENTE CRÍTICA EM AMBIENTE MULTIPROJETOS

Este capítulo apresenta os fundamentos conceituais e metodológicos que sustentam a análise deste estudo, contemplando os princípios da Teoria das Restrições e da Corrente Crítica, bem como conceitos associados à gestão de projetos em ambientes organizacionais complexos. O objetivo é oferecer uma base teórica consistente para compreender modelos de gestão orientados a restrições, especialmente no contexto de múltiplos projetos simultâneos. Inicialmente, expõe-se a lógica da Teoria das Restrições, que parte do pressuposto de que todo sistema possui fatores limitantes responsáveis por determinar seu desempenho global, e, em seguida, sua evolução para o gerenciamento de projetos por meio da Corrente Crítica, destacando conceitos-chave, a função dos buffers e sua contribuição para reduzir incertezas, evitar desperdícios e alinhar o uso de recursos.

Na sequência, são examinadas contribuições da literatura sobre a aplicação prática da Corrente Crítica, considerando estudos de caso que evidenciam seus

benefícios e limitações em diferentes setores, assim como os desafios da gestão multiprojetos relacionados à priorização, coordenação de recursos e sincronização de atividades em portfólios complexos. Por fim, a discussão se volta à gestão de projetos no setor bancário, abordando os fundamentos da disciplina, o papel estratégico do EGP e as particularidades da governança em instituições financeiras. Embora não esgote todas as vertentes possíveis da gestão de projetos, este referencial busca oferecer uma base crítica e suficiente para sustentar a análise da Corrente Crítica e sua aplicação em contextos de elevada complexidade e múltiplas demandas concorrentes.

2.1.1 Teoria das Restrições e a Corrente Crítica

A Teoria das Restrições, desenvolvida por Eliyahu M. Goldratt na década de 1980, parte da premissa de que o desempenho de qualquer sistema é determinado por uma quantidade reduzida de restrições internas. Essas restrições funcionam como limitações da capacidade global, e a sua adequada gestão torna-se o fator central para a melhoria contínua (Goldratt, 1998). A lógica da Teoria das Restrições propõe que, ao invés de tentar melhorar todas as partes do sistema simultaneamente, a organização deve concentrar esforços na restrição, a qual define o resultado do processo.

Esse raciocínio é operacionalizado pelo ciclo das cinco etapas de focalização, também conhecido como ciclo de melhoria contínua da Teoria das Restrições: representado na Figura 1 e evidencia que a gestão eficaz consiste em tratar continuamente o elo mais frágil do sistema, promovendo benefícios sucessivos de desempenho (Goldratt, 1998; Silva; Rodrigues; Lacerda, 2012).

Figura 1 – Processo de Focalização das Teoria das Restrições

01	Identificar a restrição do sistema
02	Explorar ao máximo a restrição
03	Subordinar as demais decisões a ela
04	Elevar a restrição
05	Retornar ao primeiro passo

Fonte: Adaptado de Goldratt (1998).

O Handbook da Teoria das Restrições reforça que a aplicação desse ciclo exige não apenas técnicas de análise, mas sobretudo uma mudança cultural: identificar restrições reais, distingui-las de sintomas aparentes e alinhar os objetivos organizacionais em torno da maximização dos resultados globais em vez de apenas melhorar partes isoladas (Cox; Schleier, 2013). Em outras palavras, a Teoria das Restrições propõe que a organização funcione como um sistema integrado, cuja performance depende do balanceamento dinâmico entre capacidade, demanda e foco na restrição.

A Corrente Crítica representa a aplicação da Teoria das Restrições ao gerenciamento de projetos. Goldratt (1998) argumenta que os métodos tradicionais, como o CPM, apresentam limitações por considerar apenas as dependências lógicas entre atividades, desconsiderando a disponibilidade de recursos. Essa lacuna torna o cronograma irrealista em ambientes complexos, nos quais múltiplas atividades concorrem por equipes e equipamentos restritos (Leach, 1997).

A Corrente Crítica, portanto, é definida como a sequência mais longa de atividades do projeto considerando simultaneamente dependências técnicas e restrições de recursos. Uma distinção do caminho crítico tradicional por refletir com maior precisão os fatores que realmente limitam a entrega do projeto (Izmailov; Korneva; Kozhemiakin, 2016). O planejamento, nesse contexto, passa a se organizar em torno da corrente crítica, e não mais apenas em torno de relações de precedência.

Outro pilar da Corrente Crítica é a eliminação das folgas individuais de segurança das atividades. Goldratt (1998) observou que os prazos são inflados para

proteger cada tarefa contra incertezas, mas isso gera desperdício, pois as folgas locais não garantem a proteção global do projeto. Para resolver esse problema, a Corrente Crítica substitui tais folgas pela inserção de *buffers* compartilhados, que centralizam a proteção do cronograma, com o *buffer* de projeto, localizado ao final da corrente crítica, os *buffers* de alimentação, que protegem a corrente principal de atrasos em caminhos secundários e os *buffers* de recurso, que evitam conflitos de disponibilidade (Amiri *et al.*, 2018; Leach, 1997).

O controle do projeto é realizado pelo monitoramento do consumo desses *buffers*, que se torna o principal indicador de desempenho temporal. Assim, o foco se desloca dos prazos intermediários para a análise da taxa de consumo da proteção planejada. Essa lógica reduz os efeitos de fenômenos comportamentais conhecidos, como a Lei de Parkinson (o trabalho se expande até ocupar todo o tempo disponível), a Síndrome do Estudante (tendência a postergar o início das tarefas) e a multitarefa nociva, que prejudica a produtividade em ambientes multiprojeto (Mishra; Browning, 2020; Silva; Rodrigues; Lacerda, 2012).

De acordo com Leach (1997), a Corrente Crítica promove benefícios significativos de prazo e confiabilidade ao alinhar o planejamento às restrições reais e ao substituir práticas de controle fragmentadas por um sistema de governança baseado em *buffers*. O autor ressalta, contudo, que a adoção da Corrente Crítica não se restringe a ajustes técnicos: a abordagem demanda um processo de mudança organizacional que envolve capacitação das equipes, revisão de práticas de priorização e aceitação cultural da lógica sistêmica da Teoria das Restrições.

Em síntese, a Corrente Crítica traduz para o gerenciamento de projetos a visão sistêmica da Teoria das Restrições: reconhecer a restrição, reorganizar o cronograma em torno da abordagem e proteger a entrega final por meio de *buffers*. Essa abordagem permite maior previsibilidade, evita desperdícios e oferece mecanismos objetivos de controle em cenários de incerteza e interdependência de recursos.

2.1.2 Corrente Crítica no Ambiente Multiprojeto

A adaptação da Corrente Crítica para o contexto de múltiplos projetos simultâneos exige uma estrutura lógica centrada na restrição sistêmica comum e na gestão coordenada de *buffers*. Segundo Izmailov, Korneva e Kozhemiakin (2016), a aplicação da Corrente Crítica em ambientes multiprojetos demanda a identificação da restrição global, a coordenação centralizada por meio do EGP e a definição de *buffers* agregados para controle do portfólio. A abordagem se baseia na lógica do tambor, corda e pulmão, em que a restrição mais crítica define o ritmo de execução do portfólio, enquanto os *buffers* detalhados no Quadro 1, protegem a entrega contra variabilidades. De acordo com Silva, Rodrigues e Lacerda (2012) esses *buffers* são inseridos estrategicamente nos projetos simultâneos R, S e T ilustrado na Figura 2.

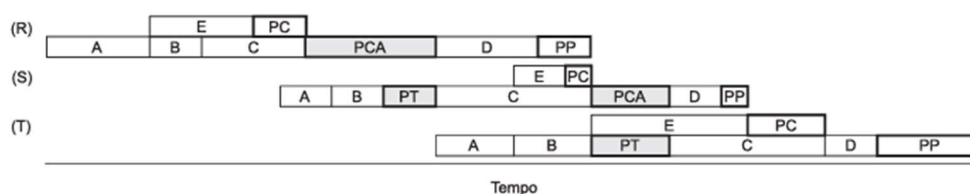
Quadro 1 – Tipos de *Buffers*

Tipo de Buffer	Descrição
<i>Buffer</i> de Projeto (PP)	Inserido ao final da corrente crítica, protege a data de entrega final contra atrasos acumulados.
<i>Buffer</i> de Convergência (PC)	Posicionados em junções entre caminhos secundários e a corrente crítica, isolam a corrente principal de atrasos vindos de dependências.
<i>Buffer</i> de Recurso (PR)	Usado quando múltiplas atividades disputam o mesmo recurso, evita conflitos de agenda e interrupções.
<i>Buffer</i> de Tambor (PT)	Reservado junto ao recurso restritivo mais crítico, garante que a restrição nunca fique ociosa.
<i>Buffer</i> de Capacidade (PCA)	Absorvem flutuações imprevistas na demanda de recursos ao longo do portfólio, oferecem flexibilidade adicional.

Fonte: Adaptado de Silva, Rodrigues e Lacerda (2012)

A eficácia dessa estrutura depende da maturidade do EGP e da adesão organizacional a uma lógica sistêmica de controle e planejamento, o que nem sempre está presente em ambientes tradicionais (Moellmann, 2013).

Figura 2 – Planejamento multiprojeto conforme (Leach, 2005)



Fonte: (Silva, 2010)

A falta de critérios objetivos de priorização compromete a eficiência dos portfólios multiprojetos, exigindo a adoção de mecanismos baseados na lógica da restrição. Amiri *et al.* (2018) expõem que a priorização com base em indicadores de impacto da restrição e no tempo de uso do recurso permite reduzir o *lead time* e minimizar conflitos de agenda. Modelos como desperdícios por atraso (*delay loss*) e o uso da lógica tambor-corda-pulmão no portfólio possibilitam o ordenamento dos projetos de acordo com o impacto sistêmico da restrição compartilhada. Essa visão facilita a sincronização de entregas e a realocação de recursos com foco no desempenho global (Li *et al.*, 2017). Estratégias de priorização sem apoio técnico ou sem engajamento da liderança institucional tendem a ser ignoradas na prática, perpetuando decisões reativas e fragmentadas (Delisle, 2020).

A gestão tradicional de cronogramas favorece o surgimento de comportamentos disfuncionais que reduzem a eficácia da execução multiprojetos. Silva, Rodrigues e Lacerda (2012) identificam quatro principais fenômenos que impactam negativamente o desempenho, atrasos se acumulam e avanços se desperdiçam, Síndrome do Estudante, Lei de Parkinson e multitarefa nociva. Esses comportamentos se manifestam quando os colaboradores ajustam seu ritmo ao prazo, iniciam tarefas tardiamente ou se dispersam em múltiplos projetos. A lógica dos *buffers* compartilhados e o enfoque sistêmico da Corrente Crítica eliminam folgas ocultas e promovem a disciplina de execução, reduzindo os impactos desses fenômenos, como exposto no Quadro 2:

Quadro 2 – Fenômenos Comportamentais estudados pela CCPM

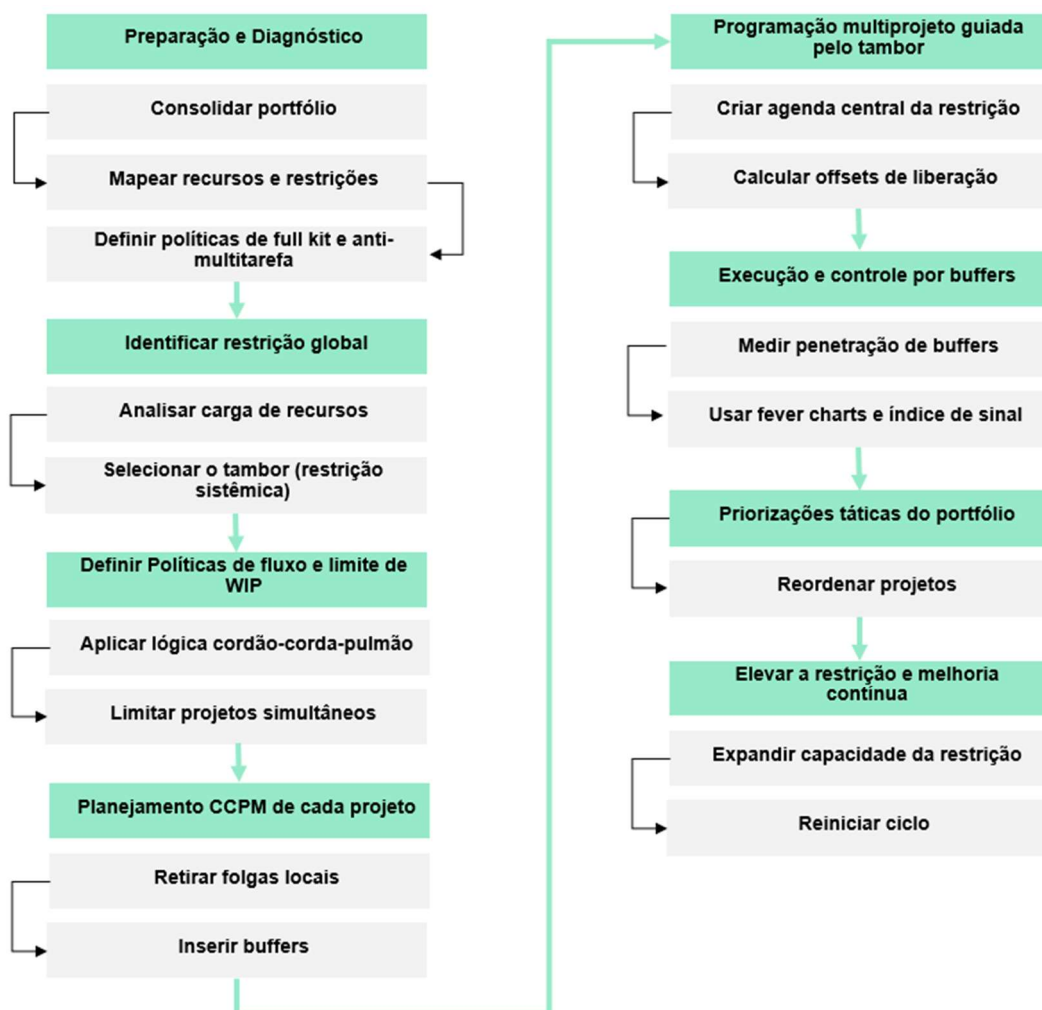
Fenômeno	Descrição
Acúmulo de atrasos e desperdício de avanços	Os adiantamentos não são aproveitados e os atrasos se propagam em efeito cascata pelo cronograma.
Determinação da Duração dos Projetos considerando a capacidade infinita dos recursos	Ao estimar prazos sem levar em conta as restrições reais de disponibilidade dos recursos humanos e materiais, cria-se uma falsa sensação de viabilidade. O resultado é a sobrecarga dos recursos críticos, aumentando conflitos, atrasos e retrabalho ao longo da execução.
O portfólio de projetos gerencia cada projeto individualmente.	Quando os projetos são tratados isoladamente, sem uma visão integrada do portfólio, os recursos compartilhados ficam sujeitos a prioridades conflitantes. Essa falta de coordenação gera competição entre iniciativas, atrasando a entrega global e comprometendo os objetivos estratégicos da organização.
Síndrome do Estudante	Tendência de iniciar atividades apenas próximo ao prazo final, reduzindo margem de segurança.

Fenômeno	Descrição
Lei de Parkinson	O trabalho tende a se expandir para ocupar todo o tempo disponível, independentemente da necessidade real.
Multitarefa nociva	Divisão da atenção entre múltiplos projetos ou tarefas, gerando ineficiência por reconfiguração cognitiva e atrasos.

Fonte: adaptado de Cox & Schleier (2013)

Tais comportamentos estão enraizados culturalmente e exigem intervenções educacionais e estruturais para que os mecanismos de segurança da Corrente Crítica sejam eficazes (Mishra; Browning, 2020). A implementação da Corrente Crítica em ambientes multiprojetos deve ser conduzida respeitando uma sequência lógica de etapas exposta na Figura 3, que garante coerência sistêmica e foco na restrição.

Figura 3 – Etapas de Implementação da Corrente Crítica



Fonte: Cox & Schleier (2013)

O processo inicia-se com uma fase preparatória, dedicada ao diagnóstico do portfólio. Nessa etapa, consolidam-se informações sobre todos os projetos em execução, seus marcos regulatórios e as dependências entre áreas, ao mesmo tempo em que se mapeiam os recursos candidatos a restrição. A preparação inclui também a coleta de estimativas de prazos, calendários de recursos, taxa histórica de atrasos e a adoção de políticas organizacionais como o uso do *full kit*, que serve para impedir o início de atividades sem todos os insumos disponíveis, e a proibição da multitarefa em funções críticas (Silva; Rodrigues e Lacerda, 2012; Mishra e Browning, 2020).

Na sequência, a atenção recai sobre a identificação do recurso restritivo global, ou seja, aquele com maior carga agregada e menor folga, que passa a ser o “tambor” do sistema. A coordenação centralizada pelo EGP é essencial para garantir que esse recurso seja corretamente identificado e posicionado no centro da estratégia (Izmailov; Korneva e Kozhemiakin, 2016). Uma vez identificado a restrição, torna-se necessário explorar sua capacidade, definindo prioridades e ordenando os projetos conforme sua demanda sobre esse recurso. Esse ordenamento deve considerar critérios objetivos, como impacto sistêmico e criticidade regulatória, evitando que fatores políticos determinem a fila do portfólio (Amiri *et al.*, 2018).

Com a restrição reconhecida e explorada, os cronogramas são subordinados ao seu ritmo. Essa subordinação implica o replanejamento dos caminhos críticos de cada projeto, a aplicação da lógica tambor-corda-pulmão e a inserção de diferentes *buffers* apresentados anteriormente no Quadro 1. Esses mecanismos, distribuídos ao longo do fluxo de atividades, têm a função de proteger a entrega contra variabilidades operacionais, garantindo que atrasos localizados não comprometam o desempenho global (Silva; Rodrigues e Lacerda, 2012; Moellmann, 2013). O dimensionamento dos *buffers* pode seguir tanto a regra do corte e metade, proposta por Leach (2005), quanto o cálculo baseado na raiz da soma dos quadrados, defendido por Cox e Schleier (2013), desde que adotado de modo consistente.

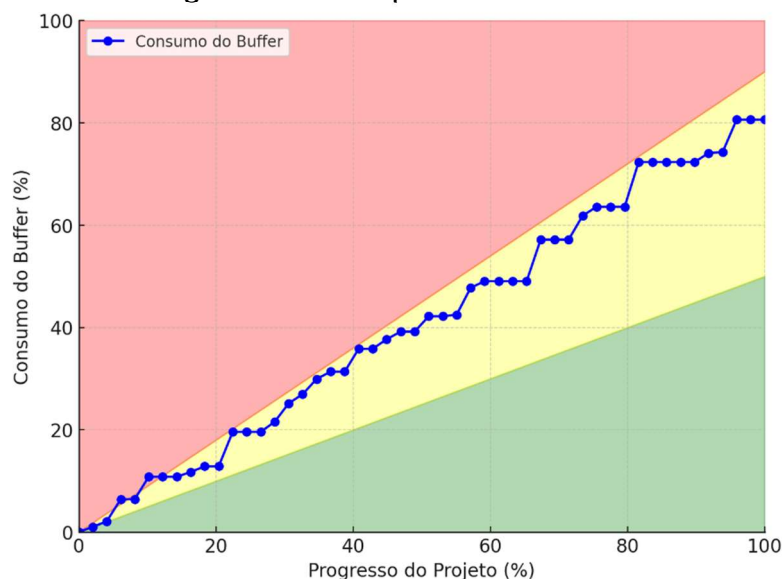
Uma vez estruturados os cronogramas, passa-se à programação multiprojeto guiada pelo tambor. Nesse momento, cria-se uma agenda central do recurso restritivo, que distribui os projetos em blocos de utilização e define os *offsets* de liberação de acordo com o consumo esperado de *buffers*. A limitação do trabalho em progresso (WIP) é um princípio fundamental: novos projetos só podem ser liberados quando

houver capacidade disponível no tambor e os *buffers* estiverem sob controle, evitando assim sobrecarga e a dispersão de esforços (Li *et al.*, 2017).

Na execução, o controle desloca-se do tradicional “percentual concluído” para indicadores baseados no consumo de *buffer*. O monitoramento ocorre por meio de métricas como penetração do *buffer*, progresso da corrente crítica e índice de sinal, sintetizados em ferramentas visuais como os *fever charts* (Leach, 2005; Cox; Schleier, 2013). Esse acompanhamento diário e semanal permite priorizar atividades de acordo com seu impacto sobre a restrição, garantindo que os recursos críticos trabalhem sempre na tarefa mais relevante. O EGP, nesse ponto, assume um papel de coordenação ativa, promovendo reuniões curtas com os recursos restritivos e conduzindo o acompanhamento centralizado dos *buffers*.

O acompanhamento do consumo dos *buffers* pode ser representado graficamente por meio do *fever chart*, ferramenta que relaciona o percentual do progresso do projeto ao percentual de consumo do *buffer*. Nesse gráfico, zonas de cores distintas, verde, amarela e vermelha indicam o nível de risco em relação ao prazo final, quanto mais rápido o *buffer* é consumido em comparação ao progresso, maior a probabilidade de comprometimento do resultado (Leach, 2005). A visualização, apresentada na Figura 4, permite que gestores e equipes identifiquem precocemente tendências de atraso e adotem ações corretivas com base em dados objetivos, reforçando a lógica de controle centralizado da Corrente Crítica.

Figura 4 – Exemplo de *fever chart*



Fonte: Adaptado de Leach (2005)

A partir desse sistema de controle, tornam-se possíveis as priorizações táticas do portfólio. Projetos e tarefas são reordenados conforme o índice de sinal e os compromissos regulatórios, sendo bloqueadas iniciativas que não atendam ao *full kit* ou que ultrapassem o WIP máximo estabelecido. A disciplina nesse processo garante que o desempenho global se sobreponha à eficiência local, reforçando o princípio de priorização sistêmica (Amiri *et al.*, 2018; Li *et al.*, 2017).

Consolidada essa disciplina, a etapa seguinte consiste em elevar a restrição. Caso a capacidade da restrição continue insuficiente, são adotadas medidas como contratação de especialistas, automação de atividades críticas ou terceirização de etapas, sempre ponderando custos e restrições operacionais (Leach, 2005; Araszkievicz, 2017). Esse movimento, contudo, só gera benefícios reais quando feito após a estabilização do sistema, pois expandir capacidade sem disciplina tende a reintroduzir multitarefa e ineficiências.

Por fim, o processo retorna ao ponto inicial, num ciclo contínuo de melhoria. A cada iteração, uma nova restrição pode emergir e deve ser identificada, explorada e subordinada, mantendo a lógica de evolução incremental proposta pela Teoria das Restrições. Assim, a implementação da Corrente Crítica em multiprojetos não se limita a ajustes pontuais de cronograma, mas representa uma transformação organizacional ampla, que envolve políticas de governança, disciplina cultural e práticas consistentes de planejamento. O resultado é a construção de um sistema capaz de reduzir conflitos, aumentar a previsibilidade das entregas e assegurar maior eficiência global ao portfólio, inclusive em setores de elevada regulação como o financeiro (Silva, 2020; Delisle, 2020).

Diante do exposto, observa-se que a literatura sobre a Corrente Crítica oferece uma base conceitual robusta para compreender os desafios e as oportunidades da sua aplicabilidade em ambientes multiprojetos, especialmente no contexto de instituições financeiras. Os fundamentos da Teoria das Restrições, os princípios de priorização sistêmica, os mecanismos de controle baseados em *buffers* e os fenômenos comportamentais que impactam a execução de projetos foram analisados com o objetivo de subsidiar a análise do objeto de pesquisa.

Além disso, a atuação dos EGP e as especificidades da gestão de múltiplas iniciativas em setores regulados foram exploradas a partir de autores especializados e do referencial normativo do PMBOK. Essa base teórica permite compreender as

limitações das abordagens tradicionais e justifica a adoção de metodologias mais alinhadas a ambientes com interdependência elevada, como a Corrente Crítica.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR BANCÁRIO

2.2.1 Gestão de Projetos no Setor Bancário

O setor financeiro opera em um ambiente caracterizado por múltiplos projetos simultâneos, elevada regulação e interdependência entre áreas, o que configura um contexto intrinsecamente multiprojetado. Conforme Gonçalves *et al.* (2024), os bancos precisam gerenciar, simultaneamente, projetos obrigatórios definidos por normativas regulatórias, projetos operacionais e iniciativas estratégicas, todos competindo pelos mesmos recursos limitados. Essa sobreposição de projetos decorre da necessidade de atender a exigências legais impostas por órgãos reguladores, como o Banco Central, ao mesmo tempo em que se busca modernizar processos e inovar em serviços digitais. Isso implica a coexistência de projetos com diferentes naturezas, prazos e prioridades no portfólio (Delisle, 2020). Ainda que o setor financeiro tenha historicamente desenvolvido mecanismos de controle e conformidade, a ausência de modelos robustos de priorização estratégica pode comprometer a eficiência da execução simultânea de projetos, especialmente em bancos de médio porte com estrutura menos flexível (Gonçalves *et al.*, 2024).

A gestão de múltiplos projetos no setor bancário enfrenta desafios significativos relacionados à escassez de recursos especializados, à rigidez dos prazos regulatórios e à fragmentação organizacional. Segundo Delisle (2020), os projetos obrigatórios impõem prazos inegociáveis, escopos rígidos e exigências técnicas que demandam equipes com conhecimento especializado, as quais também estão alocadas em iniciativas estratégicas ou operacionais. A simultaneidade e a obrigatoriedade desses projetos levam à realocação forçada de recursos com base em urgências legais, e não em critérios estratégicos. Além disso, a ausência de integração efetiva entre áreas técnicas, de negócio e compliance agrava a sobrecarga das equipes e compromete a previsibilidade das entregas (Gonçalves *et al.*, 2024). Ainda que alguns bancos estejam investindo em modelos híbridos de governança e

no fortalecimento dos EGP, esses avanços não se consolidaram amplamente, e muitas decisões seguem sendo tomadas de modo reativo (Delisle, 2020).

O setor financeiro apresenta desafios distintos de outros setores na gestão multiprojeto, especialmente no que se refere à rigidez regulatória e à criticidade da estabilidade operacional. De acordo com Gonçalves *et al.* (2024), a exigência constante de adequação às normativas, muitas vezes com impacto sistêmico sobre os processos bancários, impõe um padrão de governança mais rígido do que o observado em setores industriais ou da construção civil. Enquanto em setores como o industrial é possível ajustar prazos ou priorizar projetos com base em critérios econômicos, no setor financeiro a imposição de cronogramas regulatórios reduz a margem de manobra da gestão. Além disso, falhas de integração entre projetos podem comprometer não apenas entregas isoladas, mas a continuidade de serviços essenciais (Delisle, 2020). Apesar dessas particularidades, há lições metodológicas valiosas em setores como a construção civil e a indústria de manufatura, que podem ser adaptadas ao setor financeiro, desde que respeitadas as especificidades regulatórias e organizacionais (Araszkiewicz, 2017).

Nesse cenário de pressão regulatória e crescente transformação digital, a gestão de projetos relacionados a soluções bancárias inovadoras, como os sistemas de pagamento móvel, torna-se um campo crítico de aplicação de metodologias específicas. Cheng e Liang (2017) expõem que a gestão eficiente do cronograma desses projetos é crucial para reduzir custos, acelerar o lançamento de produtos e garantir competitividade frente à rápida evolução do mercado financeiro. O estudo evidencia que métodos tradicionais de planejamento apresentam limitações diante da complexidade dos projetos digitais, sendo necessário adotar técnicas como o CPM, que integra fatores de risco e uso de *buffers* para lidar com incertezas. Esse tipo de abordagem permite mitigar atrasos e aumentar a confiabilidade das entregas em contextos regulados. Contudo, a implementação de métodos mais sofisticados depende de maior maturidade organizacional e de investimentos em capacitação das equipes, fatores que ainda não estão igualmente presentes em todas as instituições financeiras (Cheng; Liang, 2017).

2.2.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP

O EGP é uma unidade organizacional voltada à padronização de práticas, ao apoio metodológico e à supervisão da governança de projetos, podendo assumir diferentes configurações conforme o grau de controle e influência sobre os projetos (PMI, 2021). Tradicionalmente, três tipologias são reconhecidas expostas no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de EGP

Tipos de EGP	Descrição
EGP de Apoio	Atua de modo consultiva, oferecendo ferramentas, modelos, treinamentos e acesso a boas práticas, mas sem interferir diretamente na condução dos projetos.
EGP de Controle	Atua com ênfase em governança, definindo padrões metodológicos e supervisionando sua aplicação. Além de fornecer modelos e treinamentos, exige conformidade, podendo validar entregáveis e realizar auditorias para assegurar disciplina na execução dos projetos.
EGP Diretivo	Possui autoridade formal para tomar decisões sobre planejamento, execução e priorização, assumindo a responsabilidade direta por portfólios, programas e projetos.

Fonte: adaptado de PMI (2021)

A tipologia dos EGP está relacionada ao grau de maturidade organizacional em gestão de projetos. Em ambientes com reduzida maturidade, tende-se à adoção de EGP de apoio, enquanto organizações mais maduras geralmente estruturam EGP de controle ou diretivos, pois reconhecem a gestão de projetos como função estratégica (PMI, 2021). A configuração ideal do EGP deve considerar o contexto da organização, sua cultura interna e o equilíbrio entre governança e flexibilidade. EGP excessivamente diretivos, em estruturas funcionais rígidas, podem enfrentar resistência das áreas técnicas e de negócio, prejudicando sua efetividade (Dingsøyr; Moe; Seim, 2018).

Em ambientes multiprojetos, o EGP assume papel estratégico na coordenação e priorização de iniciativas. Segundo Alvarez-Campana *et al.* (2024), o EGP é responsável por definir regras de prioridade, gerir conflitos de recursos e assegurar que os projetos mais críticos recebam suporte oportuno. Essa atuação garante a formação de um portfólio coerente com a estratégia organizacional, evitando sobrecarga de equipes e atrasos sistêmicos (PMI, 2021). Contudo, a efetividade dessa

coordenação depende da disponibilidade de informações em tempo real e da autonomia decisória do EGP, sem esses elementos sua capacidade de gerar valor estratégico é reduzida (Nazareth; Mello; Chakour, 2015).

Nesse sentido, a literatura aponta que os EGP desempenham papel estratégico ao integrar ferramentas e práticas que favorecem maior controle sobre cronogramas, custos e qualidade. Estudos empíricos destacam que o PMO contribui para padronizar processos e aumentar a taxa de sucesso dos projetos, funcionando como mecanismo central de governança organizacional (Tian; Dong, 2025). Além disso, em ambientes de multiprojetos, estratégias avançadas de monitoramento, como o uso de *buffers* sintéticos, tornam-se essenciais para lidar com a complexidade das interdependências e com a escassez de recursos, permitindo maior flexibilidade e precisão no acompanhamento do desempenho (Tian; Dong, 2025). Assim, o alinhamento entre a estrutura de governança proporcionada pelo EGP e metodologias de monitoramento adaptativas configura-se como determinante para a eficácia da gestão de projetos em organizações complexas.

Uma alternativa para superar essas limitações é o uso de métodos quantitativos na avaliação da eficiência dos EGP. Coelho *et al.* (2024) aplicaram a técnica de *Data Envelopment Analysis* (DEA) em um portfólio de projetos industriais, identificando variações de eficiência entre projetos conforme sua complexidade e confirmando o papel do EGP no aprendizado organizacional. O DEA permite comparar múltiplos projetos simultaneamente, utilizando variáveis de custo, prazo e complexidade, o que amplia a precisão da avaliação da eficiência (Coelho *et al.*, 2024). Todavia, a aplicação desse tipo de modelo ainda é restrita a organizações com elevado nível de maturidade em gestão de projetos, dificultando sua adoção generalizada (Coelho *et al.*, 2025).

Apesar de sua difusão, muitos EGP enfrentam limitações práticas que comprometem sua efetividade como estruturas de governança. Dingsøyr, Moe e Seim (2018) identificaram que EGP excessivamente burocráticos, centrados em relatórios, tendem a ser vistos como órgãos de controle em vez de facilitadores. A falta de integração com áreas de negócio e a dificuldade de adaptação a metodologias ágeis são barreiras recorrentes que reduzem o impacto positivo do EGP sobre o desempenho organizacional (Amrit; Van Hillegersberg, 2008). Contudo, iniciativas como modelos híbridos e o uso de ferramentas digitais de gestão de portfólio vêm

sendo apontadas como caminhos para modernizar e dinamizar a atuação dos EGP, embora ainda concentradas em organizações mais maduras (Gonçalves *et al.*, 2024). Assim, mais do que padronizar práticas, o EGP contemporâneo deve ser entendido como um centro de integração e aprendizado organizacional, capaz de alinhar portfólios à estratégia, promover inovação e mensurar eficiência objetivamente. Isso o posiciona não apenas como estrutura de governança, mas como vetor de vantagem competitiva em organizações que operam em cenários complexos e dinâmicos.

A partir deste ponto, o trabalho passa a detalhar os procedimentos metodológicos utilizados para condução da pesquisa. Na próxima seção, apresenta-se a abordagem adotada, a estratégia de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e os critérios de análise, com o propósito de assegurar rigor científico à investigação proposta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A presente seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, contemplando o delineamento, o método de trabalho e as técnicas de coleta e análise de dados. O objetivo é explicitar o caminho percorrido pelo estudo, permitindo a compreensão e a rastreabilidade das etapas realizadas, bem como a avaliação da coerência entre os objetivos propostos e as estratégias metodológicas empregadas. Seguindo as recomendações de Miguel (2007) e Yin (2001), a definição dos procedimentos é necessária para assegurar a validade, a confiabilidade e a possibilidade de replicação do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e aplicada. A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar a compreensão aprofundada de fenômenos no contexto em que ocorrem, preservando a complexidade das interações observadas (Miguel, 2007). Quanto aos fins, classifica-se como exploratória, pois busca investigar a aplicabilidade da Corrente Crítica no gerenciamento multiprojetos de instituições financeiras, um tema ainda incipiente na prática. Segundo Yin (2001), esse tipo de delineamento é adequado quando se investigam questões do tipo “como” e “por que”, em contextos em que há escassez de estudos consolidados. A Revisão Sistemática da Literatura (Apêndice A) reforçou esse caráter, ao evidenciar a ausência de pesquisas aplicadas sobre a Corrente Crítica em instituições financeiras.

No que diz respeito à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem como propósito gerar conhecimento orientado à solução de problemas específicos e de uso prático no ambiente organizacional estudado (Miguel, 2007). Para tanto, adota-se o estudo de caso único e holístico como estratégia de investigação, conforme definido por Yin (2001). Essa estratégia caracteriza-se pela análise empírica de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e ambiente não são claramente delimitadas. O caráter único decorre da escolha de um EGP específico de uma instituição pública de fomento, enquanto a abordagem holística se justifica pela análise da carteira de projetos em seu nível global, sem a subdivisão em projetos isolados ou departamentos internos.

O objeto de estudo é a carteira de projetos coordenada pelo EGP da instituição de fomento analisada. Esse recorte permite avaliar como práticas de priorização, alocação de recursos e coordenação entre projetos são conduzidas atualmente, e em que medida a abordagem da Corrente Crítica pode contribuir para aprimorar o desempenho do portfólio multiprojetos. A escolha do portfólio como objeto de estudo alinha-se à questão central da pesquisa e garante coerência metodológica entre o fenômeno investigado e as evidências a serem coletadas.

3.2 UNIDADE DE CONTEXTO E DE ANÁLISE

O contexto da pesquisa é o EGP de uma instituição financeira de fomento localizada no Estado de Santa Catarina, cuja missão é promover o desenvolvimento econômico e social por meio de apoio a projetos de investimento. O EGP é responsável pela coordenação, monitoramento e suporte metodológico às iniciativas estratégicas e operacionais da instituição, atuando como núcleo de padronização e governança dos processos de gerenciamento de projetos. A escolha desse contexto justifica-se pelo papel estratégico do EGP na condução simultânea de múltiplos projetos em um ambiente regulado, sujeito a exigências legais e a limitações de recursos, o que o torna especialmente adequado para a investigação proposta.

A unidade de análise deste estudo é a carteira de projetos (portfólio) administrada pelo EGP da instituição. A análise concentra-se nas práticas de priorização, alocação de recursos, controle de prazos e coordenação entre projetos, buscando identificar em que medida a abordagem da Corrente Crítica pode contribuir para aprimorar o desempenho da gestão multiprojetos. Yin (2001) destaca que a definição explícita da unidade de análise é fundamental em estudos de caso, pois permite delimitar o fenômeno empírico a ser observado, evitando dispersões que comprometam a profundidade investigativa. Nesse sentido, ao eleger a carteira de projetos como objeto de análise, assegura-se o alinhamento entre a questão de pesquisa e as evidências empíricas coletadas.

A carteira de projetos analisada contempla um horizonte de 69 iniciativas, das quais 20 estavam em execução e 49 concluídas no momento da coleta de dados. Esses projetos estão distribuídos em diferentes áreas de atuação da instituição, refletindo tanto demandas regulatórias e operacionais quanto objetivos estratégicos

da instituição. A duração média das iniciativas é de aproximadamente 386 dias, valor influenciado pela presença de projetos de longa duração que elevam essa média e reforçam a necessidade de metodologias de gestão adequadas a ambientes complexos e de maturação prolongada.

No que se refere aos recursos humanos, a carteira mobiliza perfis distintos, incluindo gerentes de projetos, desenvolvedores, executores, responsáveis técnicos e representantes das áreas de negócio. Cada grupo desempenha papel específico na condução das iniciativas, seja na coordenação, execução técnica, suporte normativo ou definição de demandas institucionais, conforme sintetizado no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipos de recursos da carteira de projetos

Tipo de Recurso	Quantidade	Função
Gerente de Projetos	9	Responsáveis pela condução e acompanhamento das iniciativas.
Desenvolvedores	9	Atuam como executores dos projetos de tecnologia, integração de sistemas, implementação de linhas de crédito (por serem operacionalizadas via sistemas), e em alguns projetos de documentação que envolvem desenvolvimento em SQL e outras ferramentas.
Executores	6	Atuam nos projetos que não exigem intervenção técnica em sistemas, como iniciativas de gestão, infraestrutura ou normativas.
Responsáveis Técnicos	4	Garantem a aderência técnica e normativa.
Áreas de Negócios	19	Áreas de negócios, podem ser todas as gerências da Instituição, podendo também ser grupos de trabalho com finalidades específicas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Além disso, a diversidade da carteira é evidenciada pela tipologia dos projetos conduzidos, que abrangem desde iniciativas de tecnologia, crédito e integração de sistemas até ações voltadas à gestão interna, documentação, *analytics* e BI, capacitação, infraestrutura e adequações legais e normativas. Essa amplitude de escopo reflete o caráter multifacetado da atuação do EGP, ao mesmo tempo em que acentua a complexidade da gestão multiprojeto. A classificação detalhada dos tipos de projeto e suas finalidades encontra-se no Quadro 5.

Quadro 5 – Tipos de projetos encontrados na carteira de projetos

Tipo de Projeto	Descrição
Tecnologia	Projetos voltados à contratação, desenvolvimento ou implantação de sistemas e soluções tecnológicas.
Gestão Interna	Projetos que visam melhorias nos processos internos, estrutura organizacional ou práticas administrativas.
Crédito	Projetos relacionados à criação, reformulação ou operacionalização de linhas de crédito.
Integração de Sistemas	Projetos que envolvem a conexão entre diferentes sistemas para garantir interoperabilidade e fluxo de dados.
Documentação e Arquivos	Projetos voltados à gestão documental, digitalização, organização e controle de arquivos.
<i>Analytics e Business Intelligence</i>	Projetos que envolvem análise de dados, inteligência de negócios e geração de relatórios estratégicos.
Legal e Normativo	Projetos que tratam de adequações legais, regulatórias ou normativas.
Capacitação e Treinamento	Projetos voltados ao desenvolvimento de competências e treinamentos internos.
Infraestrutura	Projetos relacionados à estrutura física, redes ou equipamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O horizonte temporal do estudo compreende desde o início do primeiro projeto registrado na carteira até o momento presente, refletindo a evolução histórica do portfólio. Entretanto, a etapa de coleta de dados ocorreu entre setembro e outubro de 2025, período de elevada demanda caracterizado pela execução simultânea de projetos regulatórios, operacionais e estratégicos. Esse recorte favoreceu a observação de situações típicas de sobreposição, pressão por prazos e conflitos de recursos, permitindo analisar a aplicabilidade da Corrente Crítica em condições reais. A delimitação temporal, conforme recomendam Miguel (2007) e Yin (2001), contribui para estabelecer fronteiras claras do estudo de caso, garantindo coerência metodológica e comparabilidade dos resultados.

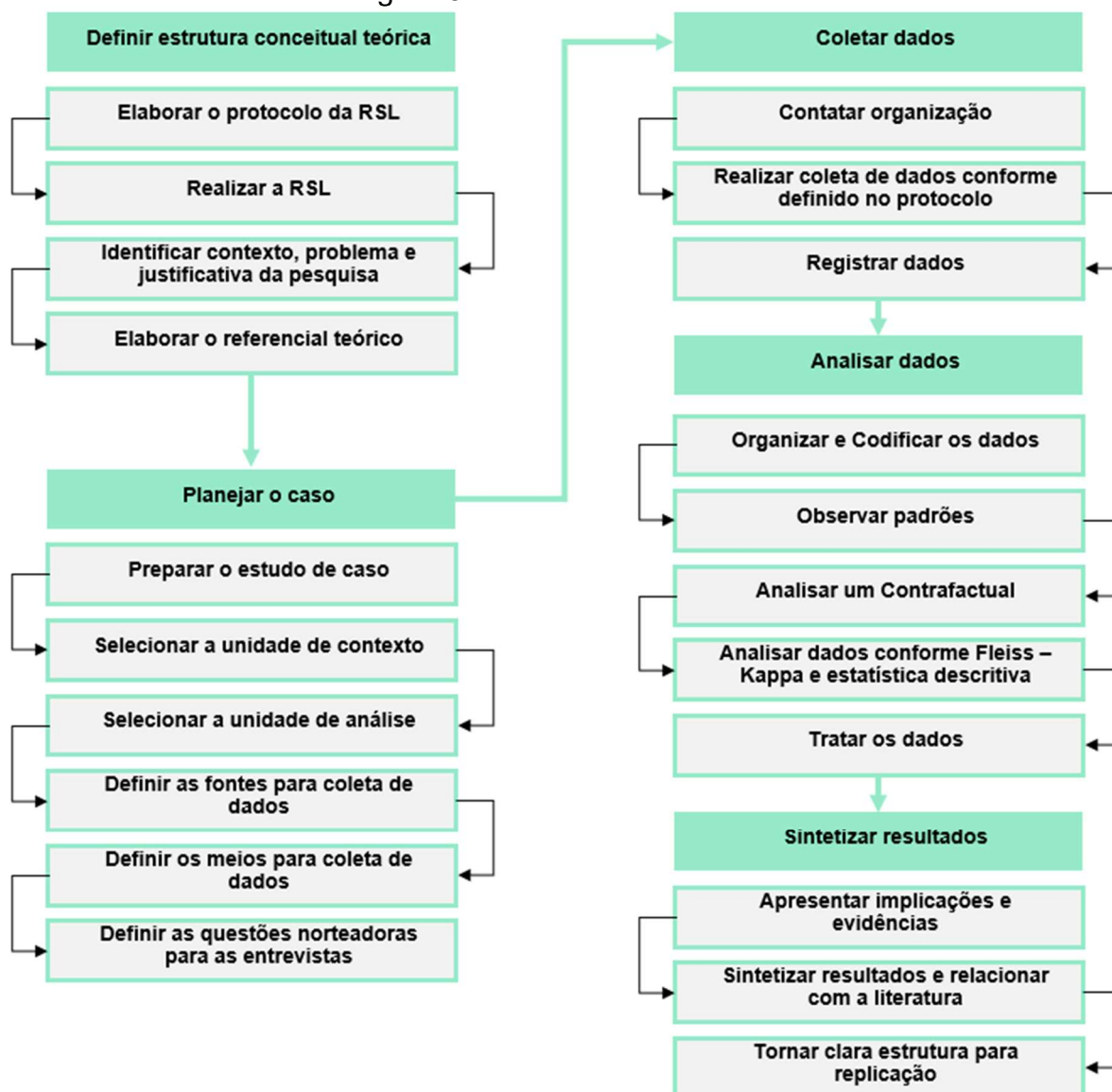
Assim, ao situar o EGP como unidade de contexto e a carteira de projetos como unidade de análise, este trabalho estabelece as fronteiras conceituais e empíricas necessárias para investigar como a Corrente Crítica pode contribuir para a melhoria da gestão em ambientes multiprojetos no setor financeiro público.

3.3 MÉTODO DE TRABALHO

O método de trabalho foi estruturado com o objetivo de assegurar a replicabilidade da pesquisa, de modo que outros pesquisadores possam reproduzir suas etapas a partir da descrição aqui apresentada. Para Dresch, Lacerda e Antunes (2015), a definição clara do procedimento metodológico permite organizar as ações lógica e coerentemente, garantindo clareza e aceitabilidade científica. Nessa mesma linha, Miguel (2007) ressalta que o rigor metodológico é essencial para legitimar a pesquisa e possibilitar que seus resultados sejam validados.

A lógica metodológica deste estudo foi organizada em cinco fases sequenciais, definição da estrutura conceitual teórica, planejamento do caso, coleta de dados, análise dos dados e síntese e análise dos resultados. Essa estrutura encontra respaldo nas recomendações de Yin (2001), que aponta o estudo de caso como estratégia adequada para investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, e de Miguel (2007), que reforça a importância da sistematização metodológica em pesquisas aplicadas em engenharia de produção. A Figura 5 apresenta a representação esquemática dessas fases, evidenciando o encadeamento das etapas que sustentam o desenvolvimento do estudo de caso único e holístico proposto neste trabalho.

Figura 5 – Método de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Rodrigues (2023).

O estudo teve início com a construção da base conceitual que sustenta a pesquisa. Nessa etapa, elaborou-se o protocolo da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), apresentado no Apêndice A, no qual foram definidos termos de busca, bases consultadas, critérios de inclusão e exclusão e processo de triagem. A execução da RSL permitiu identificar lacunas no conhecimento científico sobre a aplicação da Corrente Crítica em instituições financeiras, ao mesmo tempo em que consolidou um conjunto de variáveis relevantes para análise. Em seguida, foi realizada a sistematização da justificativa e do problema de pesquisa, bem como a elaboração do referencial teórico que fundamenta as análises. Essa etapa garantiu consistência acadêmica e sustentação lógica ao estudo, alinhando-se à recomendação de Yin

(2001) sobre a necessidade de estabelecer uma estrutura conceitual robusta antes da coleta de evidências.

Em seguida, envolveu a preparação do estudo de caso único e holístico. Nessa etapa, foram definidos o contexto da pesquisa o EGP de uma instituição de fomento de Santa Catarina e a unidade de análise a carteira de projetos coordenada por esse EGP. Também se definiu a questão norteadora, os instrumentos de coleta de dados, as fontes de evidência e os critérios de validade e confiabilidade. Miguel (2007) ressalta que a definição prévia e sistemática desses elementos assegura rigor metodológico, enquanto Yin (2001) reforça que a clareza das fronteiras entre contexto e unidade de análise é essencial para evitar dispersões e assegurar foco investigativo. Ainda nesta fase, foram estabelecidos os meios logísticos e operacionais de coleta, tais como o planejamento de entrevistas, a seleção de documentos e o levantamento de indicadores organizacionais.

A coleta de dados correspondeu à execução empírica do estudo, contemplando múltiplas fontes de evidência. Utilizou-se entrevistas com a gestora de portfólio e nove gerentes de projetos, permitindo captar percepções sobre práticas de priorização, uso de recursos e aplicação da Corrente Crítica. Além disso, realizou-se a análise documental de planos de projeto, atas de reunião, relatórios de progresso e registros de mudanças, complementada por uma investigação de indicadores do portfólio. Como recomendam Yin (2001) e Miguel (2007) a integração de diferentes técnicas assegura a triangulação metodológica, reduzindo vieses e fortalecendo a validade construtiva da pesquisa. Cabe destacar que, embora esta seção apresente uma visão geral da coleta, os detalhes técnicos encontram-se na seção 3.4, dedicada especificamente à coleta e análise de dados.

O tratamento dos dados coletados, organizando-os a possibilitar a identificação de padrões e relações significativas. Para os dados provenientes dos indicadores do portfólio, utilizou-se estatística descritiva, com cálculo de frequências, médias, mediana e percentuais, de modo a caracterizar a performance do ambiente multiprojeto e destacar tendências críticas relacionadas a prazos, recursos e replanejamentos. Para os dados qualitativos oriundos das entrevistas, a categorização das informações submeteu-se à verificação de confiabilidade por meio do coeficiente Fleiss-Kappa, que mede o grau de concordância entre avaliadores (Matos, 2014). A utilização combinada de técnicas estatísticas e medidas de consistência garante maior

robustez analítica, em linha com as recomendações de Yin (2001) sobre a necessidade de empregar múltiplos métodos em estudos de caso.

Por fim, os resultados foram sintetizados e analisados em diálogo com a fundamentação teórica, buscando apresentar implicações práticas, evidências coletadas e contribuições potenciais da Corrente Crítica para a gestão multiprojetos em instituições financeiras. Essa etapa final tem como objetivo não apenas responder à questão central da pesquisa, mas também tornar o processo metodológico transparente e passível de replicação, conforme defendem Dresch, Lacerda e Antunes (2015). A próxima seção, Coleta e Análise de Dados, detalha os procedimentos específicos adotados para obtenção e tratamento das evidências, aprofundando as técnicas apenas esboçadas nesta etapa do método de trabalho.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta e análise de dados foram estruturadas para garantir rigor metodológico, validade interna e rastreabilidade, de modo que o estudo pudesse ser replicado por outros pesquisadores. Para isso, combinaram-se três técnicas complementares, análise documental, levantamento de indicadores e entrevistas semiestruturadas integradas em um processo de triangulação de fontes de evidência, conforme recomendado por Yin (2001) e Miguel (2007). Esse procedimento buscou reduzir vieses decorrentes da dependência de uma única fonte de informação, assegurando uma compreensão multidimensional do fenômeno estudado. Complementarmente, foi conduzida uma análise contrafactual com base nos cronogramas reais do portfólio, na qual se simulou a aplicação dos princípios da Corrente Crítica para avaliar, de modo comparativo, os efeitos esperados da abordagem sobre o desempenho do sistema multiprojetos.

A análise documental constituiu-se em uma das etapas mais relevantes do processo de coleta de dados, pois possibilitou o acesso a registros formais e históricos que refletem de modo objetivo o funcionamento do EGP. Diferentemente das entrevistas, que dependem da interação direta com os sujeitos e podem conter elementos subjetivos, os documentos fornecem evidências não reativas, permitindo a reconstrução de processos, decisões e padrões de comportamento organizacional ao longo do tempo (Cellard, 2008).

O processo foi conduzido sistematicamente. Em um primeiro momento, foi realizada a identificação e seleção dos documentos considerados relevantes. Esse levantamento contemplou tanto registros de caráter estratégico quanto documentos de nível operacional, abrangendo documentos de visão dos projetos, dashboards de acompanhamento e cronogramas detalhados, termos de solicitação de mudança, registro histórico e termo de aceite de entrega. Cada tipo documental foi selecionado de acordo com sua capacidade de contribuir para a compreensão das dimensões investigadas.

Para consolidar esse processo, o Quadro 6 apresenta os principais documentos analisados e as suas descrições, bem como a finalidade individual na investigação, expondo como diferentes fontes documentais contribuíram para caracterizar a dinâmica do portfólio e ofereceram evidências para triangulação com as entrevistas e os indicadores de desempenho.

Quadro 6 – Documentos analisados e suas finalidades

Documento	Descrição	Finalidade
Visão dos Projetos	Documento de planejamento do projeto que consolida as informações estratégicas e operacionais, incluindo objetivo, escopo, entregas, orçamento, prazos, responsáveis e recursos previstos.	Utilizado para avaliar a aderência entre o planejamento inicial e a execução real, servindo como base para identificar desvios de prazo, escopo e recursos.
Cronograma dos Projetos	Artefato que detalha a sequência e duração das atividades, apresentando a estrutura analítica (EAP), as dependências entre tarefas e sua representação gráfica em formato de Gantt.	Permite comparar as durações planejadas com as datas reais de execução e identificar sobreposições e períodos de inatividade entre atividades.
Dashboard de Acompanhamento dos Projetos	Painel gerencial que consolida informações atualizadas sobre o andamento dos projetos, destacando percentuais de execução, indicadores e alocação de recursos.	Fornece evidências objetivas sobre o progresso das iniciativas, permitindo verificar o desempenho dos projetos por meio dos indicadores e o cumprimento das metas planejadas.
Registros Históricos dos Projetos	Conjunto de informações acumuladas sobre o andamento e as decisões tomadas ao longo da execução, especialmente de projetos concluídos.	Utilizado para analisar a evolução dos prazos, as causas de replanejamentos e o comportamento histórico de desempenho da carteira.
Termo de Solicitação de Mudança	Documento formal utilizado para registrar solicitações de alteração de escopo, prazo ou custo,	Serve para mensurar a volatilidade do portfólio, identificando a frequência e as causas das mudanças que

Documento	Descrição	Finalidade
	acompanhado das justificativas e aprovações correspondentes.	impactam o desempenho dos projetos.
Termo de Aceite de Entrega	Documento que formaliza a aceitação das entregas ou do projeto como um todo pela área de negócio, contendo registros de prazos, custos e requisitos atendidos.	Utilizado para identificar a data de conclusão formal das iniciativas e comparar os resultados entregues com os parâmetros planejados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A pesquisa contemplou com o levantamento de indicadores de desempenho relacionados ao gerenciamento multiprojeto no EGP estudado. Esses indicadores foram sistematicamente, organizados em dois grupos complementares, os indicadores existentes no EGP, derivados de relatórios gerenciais e sistemas internos de acompanhamento e indicadores construídos especificamente para esta pesquisa, fundamentados nos princípios da Corrente Crítica e extraídos a partir da triangulação entre dados documentais e evidências coletadas.

O primeiro grupo de indicadores corresponde às métricas utilizadas pelo EGP para acompanhamento da carteira de projetos. Trata-se de medidas consolidadas em relatórios gerenciais e extraídas de documentos de visão e cronogramas, que refletem a forma institucionalizada de monitorar desempenho. Esses indicadores permitem compreender como a organização acompanha, atualmente, aspectos centrais de prazo, custo e execução, sendo sintetizados no Quadro 7.

Quadro 7 – Indicadores existentes no EGP

Indicador	Métrica	Fonte	Justificativa
Índice de Desempenho de Prazo - IDP	$\frac{\sum \text{Prazo Atividade} - \text{Data Entrega}}{\text{Duração Total do Projeto}}$	Documento de Visão dos Projetos	Verificar aderência dos cronogramas
Índice de Desempenho de Custo - IDC	$\frac{\text{Valor Comprometido}}{\text{Valor Orçado}}$	Documento de Visão dos Projetos	Medir o custo como consequência dos replanejamentos dos projetos
Índice de Desempenho de Execução - IDE	$\frac{\text{Progresso Esperado}}{\text{Progresso Executado}}$	Cronogramas	Medir eficiência da execução

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O segundo grupo de indicadores foi desenvolvido especificamente no âmbito desta pesquisa, tomando como base a análise documental. Esses indicadores foram

elaborados de acordo com os pressupostos da Corrente Crítica, buscando captar fenômenos característicos de ambientes multiprojetos que não são contemplados pelos instrumentos utilizados pela instituição. Dessa forma, ampliam a capacidade de diagnóstico ao incluir métricas diretamente relacionadas a sobrecarga de recursos, instabilidade da carteira de projetos, maturidade dos processos e ocorrência de variabilidades.

Os índices de alocação (dos gerentes de projetos, dos desenvolvedores e das áreas de negócio) foram formulados para avaliar a sobrecarga dos principais atores envolvidos, permitindo identificar potenciais restrições de disponibilidade e conflitos de prioridade. O índice de mudança no portfólio, por sua vez, mensura a frequência de alterações formalizadas por meio de Termos de Solicitação de Mudança (TSM), funcionando como indicador de volatilidade e instabilidade no portfólio, diferente do índice de alteração de prazo que mensura todas as alterações de datas, para identificar as mudanças de prazo não formalizadas.

No campo da institucionalização de práticas, o índice de maturidade do portfólio relaciona o atendimento das documentações previstas à quantidade total de documentos exigidos, possibilitando avaliar a aderência a processos formais e o nível de padronização alcançado. Foram ainda criadas métricas específicas para captar fenômenos clássicos estudados pela Corrente Crítica. O índice de Parkinson mede a proporção de projetos que utilizam integralmente o tempo disponível para execução, independentemente da necessidade real, sinalizando a presença da Lei de Parkinson.

O índice de adição de segurança avalia o saldo de tempo inserido nas atividades em relação à duração planejada do projeto, permitindo mensurar a prática de incluir margens de segurança excessivas. A sistematização desses indicadores encontra-se apresentada no Quadro 8, que sintetiza suas métricas, fontes e justificativas de aplicação.

Quadro 8 – Indicadores de Análise

Indicador	Métrica	Fonte	Justificativa
Índice de Alocação dos GP	$\frac{\text{Quantidade de Projeto em Execução}}{\text{Quantidade de Gerentes de Projetos}}$	Dashboards de acompanhamento de projetos	Avaliar sobrecarga e conflitos de disponibilidade
Índice de Alocação dos Desenvolvedores	$\frac{\text{Quantidade de Projeto em Execução}}{\text{Quantidade de Desenvolvedores}}$	Dashboards de acompanhamento de projetos	Avaliar sobrecarga e conflitos de disponibilidade
Índice de Alocação das Áreas de Negócio	$\frac{\text{Quantidade de Projeto em Execução}}{\text{Quantidade de Áreas de Negócio}}$	Dashboards de acompanhamento de projetos	Avaliar sobrecarga e conflitos de disponibilidade
Índice de Mudança	$\frac{\text{Quantidade de TSM}}{\text{Quantidade de Projetos}}$	Termo de Solicitação de Mudança	Avaliar volatilidade e instabilidade quanto a prazo, escopo e custo no portfólio
Índice de Alteração de Prazo	$\frac{\text{Quantidade de Alterações de Datas}}{\text{Quantidade de Projetos}}$	Dashboards de acompanhamento de projetos	Avaliar volatilidade e instabilidade especificamente a prazo no portfólio
Índice de Maturidade	$\frac{\text{Quantidade de Documentos Concluídos}}{\text{Quantidade de Documentos Necessários}}$	Todos os documentos dos projetos	Medir institucionalização de práticas
Índice de Parkinson	$\frac{\text{Quantidade de Projetos que utilizam todo o Prazo}}{\text{Quantidade de Projetos}}$	Dashboards de acompanhamento de projetos	Medir a tendência da Lei de Parkinson
Índice de Adição de Segurança	$\frac{\text{Duração Planejada} - \text{Duração Real}}{\text{Duração Planejada}}$	Dashboards de acompanhamento de projetos	Medir a segurança adicionada nas atividades dos projetos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A última técnica correspondeu à realização de entrevistas semiestruturadas, conduzidas com base em um roteiro composto por afirmações. O processo de construção desse instrumento envolveu levantamento preliminar dos temas centrais da literatura sobre ambientes multiprojetos e Corrente Crítica (Miguel, 2007; Yin, 2001), formulação inicial das afirmações, revisão semântica para assegurar clareza e objetividade, organização em blocos temáticos e ajuste final do instrumento após teste preliminar em grupo reduzido. O roteiro final encontra-se descrito nos Apêndices B e C.

Com o objetivo de caracterizar adequadamente o perfil dos respondentes, foram incluídas informações sobre função desempenhada, tempo de experiência em gerenciamento de projetos, tempo de vínculo com o EGP estudado e formação profissional. Esse mapeamento inicial encontra-se sintetizado no Quadro 9, permitindo compreender em que medida o histórico dos entrevistados pode influenciar suas percepções sobre o gerenciamento multiprojeto.

Quadro 9 – Perfil dos Participantes das Entrevistas

Grupo	Função	Perfil	Justificativa da inclusão
EGP	Gestora de Portfólio	Experiência superior a 2 anos em gestão de portfólio, bacharel em ciências da computação e especialização em gerenciamento de projetos e vínculo institucional efetivo igual ou superior a 2 anos.	Responsável por supervisionar o portfólio de projetos e definir prioridades
EGP	Analista de Projetos	Experiência superior a 2 anos em gerenciamento de projetos, bacharel em ciências da computação e vínculo institucional efetivo igual ou superior a 2 anos.	Envolvido em planejamento e controle, com visão sobre recursos e prazos
EGP	Gerente de Projeto	Os respondentes possuem experiência superior a 2 anos em gerenciamento de projetos. Quanto à formação acadêmica, 33,3% são engenheiros, 33,3% administradores, 17% bacharéis em Ciências Contábeis e 17% tecnólogos em Processamento de Dados e 67% possuem especialização em gerenciamento de projetos. Todos possuem vínculo institucional (inclusive terceirizados) igual ou superior a 6 meses.	Responsável pelo gerenciamento e execução prática das entregas
Área Demandante	Responsável de Negócio	Participação em pelo menos 5 projetos conduzidos pelo EGP, com formação acadêmica de bacharel em Ciências Contábeis, bacharel em Direito, Bacharel em Ciências Econômicas, bacharel em Ciências da Computação e bacharel em Administração com vínculo institucional efetivo mínimo de 2 anos.	Define demandas estratégicas e solicita projetos
Área Demandante	Executor	Participação em pelo menos 3 projetos conduzidos pelo EGP, com formação acadêmica de bacharel em Ciências Contábeis, bacharel em Direito, Bacharel em Ciências Econômicas, bacharel em Ciências da Computação e bacharel em Administração com vínculo institucional efetivo mínimo de 1 ano.	Profissionais que trabalham no dia a dia da área demandante e participam na execução do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

As entrevistas foram aplicadas em duas etapas complementares. Na primeira, participaram os membros do EGP (gestora de portfólio, analistas e gerentes de projetos), com o objetivo de identificar como a carteira de projetos é gerida, quais recursos se tornam restrições e quais práticas de planejamento e priorização são utilizadas. Na segunda etapa foi direcionada aos representantes das áreas de negócio, conforme roteiro do Apêndice C, voltado a analisar quais os efeitos da carteira de projetos são identificados pelas áreas demandantes, especialmente em termos de sobrecarga, clareza de prioridades e impacto de projetos regulatórios.

A lógica de organização das afirmações foi fundamentada em conceitos da Corrente Crítica detalhadas no Quadro 1 e 2. Para assegurar a transparência, foram elaborados dois quadros explicativos que relacionam cada afirmação à sua respectiva justificativa teórica ao conceito da Corrente Crítica associado. O Quadro 10 apresenta as justificativas das afirmações aplicadas aos gestores de projetos, enquanto o Quadro 11 reúne as justificativas das afirmações destinadas aos representantes das áreas de negócio. Dessa forma, evidencia-se a conexão entre os instrumentos de coleta e os objetivos da pesquisa, reforçando a validade construtiva do estudo.

Quadro 10 – Justificativa das afirmações do Apêndice B

Afirmação	Justificativa
1. Os projetos apresentam pouca aderência ao planejamento inicial, em razão de incertezas de escopo, mudanças de demanda e limitações de recursos.	Permite mapear a instabilidade dos cronogramas e os desvios em relação ao planejado, fenômenos que a Corrente Crítica busca mitigar por meio do foco na restrição e da proteção centralizada em <i>buffers</i> .
2. Os projetos são frequentemente replanejados ao longo da execução, devido a mudanças de escopo, trocas de equipe e ajustes de prioridade.	Identificar instabilidade e necessidade de ajustes constantes, que a Corrente Crítica busca reduzir via estabilização do fluxo e da visibilidade do consumo de <i>buffers</i> .
3. O principal desafio para o cumprimento dos prazos é o aumento contínuo de escopo e a escassez de recursos.	Visa compreender as causas estruturais dos atrasos, como a expansão do escopo e a limitação de capacidade, que segundo a Corrente Crítica devem ser tratadas com foco na restrição e políticas de congelamento de escopo.
4. As atividades tendem a ser iniciadas próximo ao prazo de entrega, revelando comportamentos associados à procrastinação e à falta de sincronização entre equipes.	Permite verificar a ocorrência da Síndrome do Estudante, comportamento em que as tarefas são iniciadas tardiamente, e que a Corrente Crítica busca eliminar por meio da cadência de liberação e do controle de prazos.
5. Não há estímulos institucionais consistentes para entregas antecipadas, o	Identificar a presença da Lei de Parkinson, segundo a qual o trabalho tende a se expandir até ocupar todo o tempo disponível.

Afirmação	Justificativa
que favorece a utilização total do prazo disponível.	
6. A garantia de cumprimento dos prazos é buscada pela adição de segurança individual nas atividades, em vez do uso de buffers coletivos de proteção.	Permite identificar o uso de proteções locais, prática que a Corrente Crítica substitui pela consolidação das margens em buffers de projeto e alimentação, aumentando a transparência e a previsibilidade.
7. O gerenciamento do portfólio ocorre majoritariamente de modo individualizado, com pouca integração entre os cronogramas e decisões isoladas por projeto.	Avalia a ausência de uma visão sistêmica de portfólio, pois segundo a Corrente Crítica, gerir projetos isoladamente ignora os conflitos por recursos compartilhados e compromete o desempenho global do sistema.
8. A determinação da duração dos projetos baseia-se predominantemente na interdependência das atividades, sem considerar adequadamente as restrições de recursos ou as interferências de outros projetos.	Analisa se o planejamento de prazos desconsidera a capacidade finita dos recursos, contrariando a lógica da Corrente Crítica, que define a duração com base na corrente crítica e nas restrições de capacidade.
9. A execução simultânea de múltiplos projetos é uma prática comum e, em geral, vista como necessária, embora contribua para sobrecarga e perda de foco.	Investiga a presença da multitarefa nociva, comportamento que reduz a produtividade e que a Corrente Crítica busca eliminar ao limitar o trabalho em progresso (WIP) e sincronizar o fluxo à capacidade do recurso crítico.
10. Os conflitos de prioridade entre projetos ocorrem frequentemente, principalmente devido a demandas emergenciais e influências externas.	Busca identificar se a ausência de critérios objetivos de priorização gera atrasos e sobrecarga da restrição, problema que a CCPM resolve por meio de políticas claras de priorização.
11. Há dependência parcial entre os projetos da carteira, mas o controle da capacidade e da demanda compartilhada ainda é incipiente.	Analisa o nível de concorrência entre os projetos, verificando se há sincronização entre demandas e capacidade disponível, elemento essencial para o nivelamento da carga na Corrente Crítica.
12. Os recursos técnicos, especialmente desenvolvedores e responsáveis técnicos, são os principais limitadores da execução dos projetos.	Identifica os recursos críticos que determinam o ritmo de execução, princípio central da Corrente Crítica, que orienta a gestão do fluxo a partir desses recursos restritivos.
13. Os mesmos recursos são alocados em diferentes projetos, o que gera sobrecarga e reduz a eficiência das entregas.	Avalia a sobrecarga dos recursos compartilhados e os efeitos da multitarefa.
14. A repriorização dos projetos ocorre predominantemente por exigências regulatórias e demandas legais, e apenas em menor grau por critérios estratégicos.	Analisa o predomínio de critérios reativos na priorização, contrastando com a Corrente Crítica, que recomenda decisões baseadas em restrições sistêmicas e valor agregado global do portfólio.
15. Em situações de escassez de recursos críticos, a prioridade é dada a projetos de caráter legal regulatório.	Busca compreender o processo decisório de priorização em contextos de restrição, especialmente o impacto dos projetos legais e regulatórios, que frequentemente desviam recursos e afetam o equilíbrio do portfólio.
16. Os projetos regulatórios obrigatórios impactam o portfólio, provocando pausas e	Examina o efeito dos “projetos impostos”, típicos de instituições financeiras, que

Afirmação	Justificativa
realocação de recursos em outras iniciativas.	interrompem o fluxo de execução, um problema que a Corrente Crítica busca mitigar por meio da alocação estratégica e <i>buffers</i> de capacidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quadro 11 – Justificativa das afirmações do Apêndice C

Afirmação	Justificativa
A carteira de projetos ainda não é gerida plenamente integrada, e os conflitos de alocação e prioridade continuam frequentes, apesar dos esforços de coordenação do EGP.	Avaliar se a ausência de integração e nivelamento entre projetos gera conflitos recorrentes, aspecto que a Corrente Crítica busca eliminar com foco na restrição e sincronização do portfólio.
Os recursos necessários para a execução dos projetos nem sempre estão disponíveis no momento adequado, resultando em períodos de espera e replanejamento, especialmente quando há dependência de equipes compartilhadas.	Identificar a escassez e a espera por recursos críticos, sintomas que a Corrente Crítica procura mitigar ao nivelar a capacidade e alinhar o fluxo à restrição.
Os membros da sua área frequentemente estão envolvidos em mais de um projeto simultaneamente.	Verificar a presença da multitarefa e seus impactos sobre a produtividade, prática que a Corrente Crítica busca eliminar ao limitar o trabalho em progresso.
O principal fator gerador de atrasos e conflitos no portfólio é a sobrecarga de recursos, combinada à multitarefa e às mudanças constantes de prioridade decorrentes das demandas legais e regulatórias.	Identificar sintomas típicos de ambientes multiprojeto, que a Corrente Crítica mitiga com nivelamento, <i>buffers</i> e priorização centralizada.
Os prazos dos projetos são parcialmente cumpridos.	Levantar evidências de desvios de cronograma, para comparar com as proteções propostas pela Corrente Crítica.
A comunicação entre as áreas de negócio e o EGP é considerada satisfatória quanto à definição de cronogramas e prioridades, embora existam casos pontuais de desalinhamento quando há mudanças repentinas de escopo.	Avaliar falhas pontuais de alinhamento entre equipes, que a Corrente Crítica busca reduzir com sincronização pelo tambor e uso de <i>buffers</i> .
Existe clareza sobre as prioridades institucionais, especialmente em relação aos projetos regulatórios e de exigência legal, que são amplamente reconhecidos como prioritários.	Analisar se a definição explícita de prioridades reduz disputas por recursos.
Os projetos legais e regulatórios exercem forte influência sobre o andamento das demais iniciativas, provocando pausas, atrasos e reordenamento das filas de execução nas áreas impactadas.	Identificar o efeito dos projetos legais e regulatórios sobre o fluxo do portfólio, situação que a CCPM atenua com <i>buffers</i> de capacidade e regras de prontidão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise das entrevistas foi conduzida em etapas sucessivas. Após a transcrição integral, as respostas foram organizadas em blocos temáticos e submetidas a um processo de categorização, elaborado a partir dos conceitos centrais da Corrente Crítica. Essa estrutura analítica contemplou variáveis como as encontradas nos Quadros 1 e 2, permitindo que o material qualitativo fosse

sistematicamente comparado com a fundamentação teórica da pesquisa. A categorização possibilitou identificar padrões de recorrência entre os respondentes, diferenças de percepção entre membros do EGP e representantes das áreas demandantes, bem como pontos de convergência que indicam consenso sobre os principais desafios do ambiente multiproeto.

Para assegurar o rigor metodológico e reduzir o risco de interpretações subjetivas, foi aplicado o coeficiente estatístico Fleiss-Kappa, utilizado para mensurar o nível de concordância entre as afirmações das entrevistas. Essa técnica é apropriada para avaliar a consistência de classificações em múltiplas categorias e fornece um parâmetro de validação interna, reforçando a confiabilidade dos resultados obtidos. O valor do índice k resultante expressa a força da concordância entre os entrevistados, sendo interpretado segundo a classificação proposta por Landis e Koch (1977), apresentada no Quadro 12.

Quadro 12 – Classificação dos resultados da análise conforme índice k

Estatística Kappa (classificação índice kappa k)	Força de concordância
<0,00	Insignificante
0,01 - 0,20	Leve
0,21 - 0,40	Razoável
0,41 - 0,60	Moderado
0,61 - 0,80	Substancial
0,81 - 1,00	Praticamente perfeita

Fonte: Landis e Koch (1977)

A adoção de categorias comuns para entrevistas e documentos garantiu a consistência analítica entre diferentes fontes de evidência. Esse alinhamento permitiu a realização de triangulação entre dados subjetivos e registros objetivos, fortalecendo a validade construtiva do estudo e fornecendo uma compreensão mais abrangente sobre a atuação do EGP no gerenciamento multiproeto.

Neste estudo, foi adotada a escala de quatro pontos para as afirmações da entrevista, com o objetivo de reduzir a tendência dos respondentes a assumirem uma posição neutra, evitando que permaneçam “em cima do muro” e contribuindo para maior clareza interpretativa dos dados coletados. Chang (1994) apresentou que escalas Likert com a quantidade par de categorias eliminam a opção central e,

consequentemente, aumentam a capacidade de discriminação das respostas, pois obrigam o respondente a adotar uma posição positiva ou negativa em relação ao item avaliado. Segundo (Pasquali, 2013), a escolha da quantidade de pontos de uma escala afeta diretamente a qualidade psicométrica da medida. Quando se deseja evitar respostas ambíguas ou indecisas, recomenda-se a utilização de escalas com quantidade par de alternativas, pois estas forçam uma escolha e reduzem o viés de tendência central. Apesar disso, é importante considerar que, em alguns contextos, a eliminação do ponto neutro pode distorcer percepções genuinamente intermediárias, induzindo os respondentes a uma posição artificialmente polarizada.

A sequência metodológica adotada, análise documental, levantamento de indicadores e realização das entrevistas, foi definida intencionalmente para aumentar a consistência e a capacidade crítica da pesquisa. Ao iniciar pela documentação e pelos indicadores, foi possível estabelecer uma base objetiva de evidências que serviu de parâmetro para as entrevistas, permitindo ao pesquisador avaliar a veracidade das percepções relatadas pelos participantes e confrontar com registros formais e métricas de desempenho. Dessa forma, o processo de entrevistas deixou de ser apenas um exercício de opinião, passando a constituir um espaço de validação, cotejamento e aprofundamento de informações previamente sistematizadas.

A etapa de análise contrafactual foi conduzida com o propósito de simular o comportamento do portfólio de projetos sob a lógica da Corrente Crítica, permitindo comparar o cenário real observado com uma projeção teórica orientada pelos princípios da Teoria das Restrições. A construção do cenário contrafactual seguiu cinco etapas clássicas da programação da Corrente Crítica descritas por Cox e Schleier (2013). Inicialmente, elaborou-se um cronograma base com a remoção de 50% das margens de segurança das atividades, procedimento destinado a eliminar as proteções locais e evidenciar o tempo real necessário à execução. Em seguida, procedeu-se à eliminação das contenções de recursos, priorizando a sequência das atividades com base na disponibilidade efetiva dos profissionais. Posteriormente, foi identificada a corrente crítica, definida como o caminho mais longo de dependência entre atividades e recursos. A partir dessa identificação, inseriu-se o *buffer* de projeto, calculado em aproximadamente 50% da margem de segurança retirada, e foram definidos *buffers* de recurso para comunicação, de modo a alertar os profissionais críticos quanto às suas próximas alocações. Por fim, o cronograma foi revisado para

eliminar sobreposições e replanejamentos, estabelecendo um fluxo contínuo e nivelado, etapas apresentadas na Figura 6.

Figura 6 – Etapas de Programação da Corrente Crítica

01	Remover as Margens de Segurança
02	Eliminar as Contenções de Recursos
03	Identificar a Corrente Crítica
04	Inserir o Pulmão de Projeto
05	Inserir o Pulmão de Recurso

Fonte: Adaptado de Cox & Schleier (2013)

Antes da programação contrafactual, foi necessário selecionar um subconjunto representativo de projetos para a simulação, considerando as limitações dos dados disponíveis, uma vez que muitos projetos não apresentam cronogramas completos ou sequer possuem cronogramas registrados, visto que o cronograma constitui o principal artefato utilizado na análise contrafactual. Essa triagem foi realizada por meio de um gráfico de Pareto de caráter exploratório, cujo objetivo foi identificar os projetos com dados mais completos e maior relevância institucional dentro do horizonte de coleta. Os critérios e seus respectivos pesos estão apresentados no Quadro 13, no qual o critério de regularidade dos cronogramas recebeu peso de 40%, por representar o aspecto mais determinante para a viabilidade da simulação, conforme se buscavam projetos com informações completas e atualizadas. Os demais critérios, relevância institucional e indicadores irregulares, receberam peso de 30% cada, o primeiro por refletir o valor estratégico dos projetos para a instituição e o segundo por permitir a inclusão de casos que apresentassem comportamentos ou restrições que a Corrente Crítica busca mitigar. Essa ponderação visou equilibrar qualidade da informação, representatividade e relevância analítica na escolha dos projetos.

Quadro 13 – Critérios do Pareto

Critérios	Pesos dos Projetos	Peso por Critério
Relevância institucional	Atribuindo-se peso 1,0 para projetos mandatórios, 0,4 para projetos estratégicos e 0,1 para demais iniciativas.	30%
Regularidade dos cronogramas	Considerando peso 1,0 para projetos com cronogramas completos e atualizados, 0,4 para cronogramas parcialmente atualizados e 0,1 para cronogramas desatualizados.	40%
Indicadores irregulares	Considerando peso 1,0 para projetos com todos os indicadores irregulares, 0,4 para indicadores parcialmente irregulares e 0,1 para indicadores regulares.	30%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Os critérios foram definidos de modo empírico, com base na disponibilidade e qualidade das informações fornecidas pelo EGP, não constituindo uma análise multicritério formal. O gráfico de Pareto teve, portanto, função meramente descritiva, atuando como ferramenta de apoio visual para garantir que a amostra utilizada na simulação contemplasse projetos representativos e com dados consistentes. Essa abordagem buscou apenas evitar a inclusão de projetos com lacunas documentais, sem qualquer pretensão de inferência estatística ou priorização institucional.

Conforme Stojćetović *et al.* (2015), a aplicação da análise de Pareto em gestão de projetos identifica uma quantidade reduzida de projetos que evidenciam uma influência expressiva sobre o desempenho geral do portfólio, reforçando sua utilidade como ferramenta de triagem exploratória e simplificada. O método se fundamenta no princípio de que poucos fatores concentram a maior parte dos efeitos, conhecido como princípio “80/20”, o que o torna adequado para processos de seleção inicial de elementos críticos (Stojćetović *et al.*, 2015). Assim, o uso do Pareto neste trabalho atende ao propósito de selecionar projetos representativos com base em critérios objetivos e de qualidade dos dados, sem extrapolar para análises inferenciais. Após a definição do subconjunto apresentada na Tabela 1, os projetos selecionados foram reprogramados conforme as etapas da Corrente Crítica, adotando as premissas operacionais apresentadas no Quadro 14.

Tabela 1 – Pareto de seleção dos projetos para o contrafactual

Projeto	Relevância Institucional	Cronogramas Regulares	Indicadores Irregulares	Impacto	Impacto %	Acumulado
H	1	1	1	1	12,55%	12,55%
I	1	1	1	1	12,55%	25,09%
G	1	1	1	1	12,55%	37,64%
L	1	1	1	1	12,55%	50,19%
A	1	1	0,1	0,73	9,16%	59,35%
O	1	0,4	0,1	0,49	6,15%	65,50%
J	0,1	1	0,1	0,46	5,77%	71,27%
E	1	0,1	0,1	0,37	4,64%	75,91%
F	1	0,1	0,1	0,37	4,64%	80,55%
B	0,1	0,4	0,4	0,31	3,89%	84,44%
M	0,4	0,1	0,4	0,28	3,51%	87,95%
N	0,4	0,1	0,1	0,19	2,38%	90,34%
P	0,4	0,1	0,1	0,19	2,38%	92,72%
C	0,4	0,1	0,1	0,19	2,38%	95,11%
Q	0,4	0,1	0,1	0,19	2,38%	97,49%
D	0,1	0,1	0,1	0,1	1,25%	98,75%
K	0,1	0,1	0,1	0,1	1,25%	100,00%
Total	-	-	-	7,97	-	-

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Quadro 14 – Premissas Operacionais das Etapas de Programação.

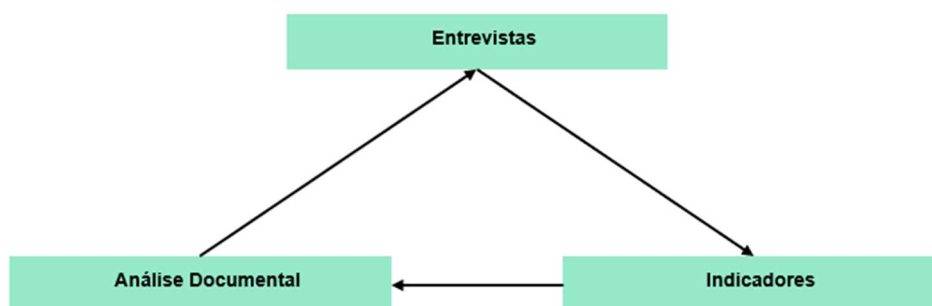
Etapas	Premissas
Remoção de Segurança Local	Redução de 50% do tempo estimado de cada atividade para eliminar proteções individuais.
Nivelamento dos Recursos	Redistribuição das alocações para eliminar multitarefa e conflitos de agenda.
Identificação da Corrente Crítica e do Recurso Restritivo	Determinação do caminho de maior duração considerando as dependências e a capacidade finita dos recursos.
Cálculo de Inserção dos <i>Buffers</i> de projeto	Consolidação de 50% da segurança retirada.
Inserção de <i>Buffers</i> de Recurso	Alertas visuais para comunicação e coordenação entre equipes.

Fonte: (Cox; Schleier, 2013)

O resultado da simulação foi comparado ao cronograma original, avaliando-se variações de duração total, redução de conflitos e nivelamento da capacidade produtiva. Essa abordagem permitiu observar, empiricamente, os efeitos desejáveis da aplicação da Corrente Crítica, como a estabilização do fluxo, o aumento da previsibilidade e a eliminação de sobrecargas. O encadeamento completo do procedimento encontra-se sintetizado na Figura 7, que apresenta as etapas de coleta.

Essa representação evidencia a lógica estruturada da pesquisa, que parte da definição dos instrumentos e da seleção dos documentos, avança pela consolidação dos indicadores e realização das entrevistas, e culmina na análise integrada dos resultados. As etapas analíticas incluíram o uso de estatística descritiva, codificação temática e aplicação do coeficiente de Fleiss-Kappa, assegurando a confiabilidade das interpretações. Por fim, o processo é complementado pela análise contrafactual, que aplica os princípios da Corrente Crítica aos cronogramas reais do portfólio, permitindo comparar o comportamento observado com o cenário simulado e avaliar as contribuições potenciais da metodologia para o ambiente multiproeto estudado.

Figura 7 – Triangulação das etapas de coleta e análise de dados



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O estudo dispõe de um percurso de pesquisa transparente, replicável e coerente com os objetivos propostos, como estrutura conceitual, planejamento do caso, múltiplas fontes de evidência integradas por triangulação, verificação de confiabilidade por Fleiss-Kappa e simulação contrafactual orientada pela Corrente Crítica. Esse encadeamento assegura validade construtiva e rastreabilidade das inferências, ao mesmo tempo em que explicita os limites do recorte temporal e da disponibilidade de dados. A seguir, na seção de Análise dos Resultados, os resultados são apresentados sistematicamente em três eixos complementares, percepções dos entrevistados, evidências documentais e contrafactual, para confrontar o desempenho observado com os princípios da Corrente Crítica e responder à questão de pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos resultados da pesquisa, organizada em três partes complementares que refletem o percurso investigativo adotado. Inicialmente, são analisadas as percepções dos participantes da entrevista sobre a dinâmica de execução dos projetos e os desafios do ambiente multiprojeto. Em seguida, são examinados os dados obtidos por meio de documentos institucionais e indicadores de desempenho do portfólio, permitindo uma visão quantitativa do contexto estudado. Por fim, apresenta-se uma análise contrafactual elaborada sob a lógica da Corrente Crítica, a fim de comparar o modelo atual de gestão com um arranjo projetado segundo seus princípios. A articulação dessas análises possibilita compreender o funcionamento do portfólio em diferentes níveis e identificar, fundamentadamente, as contribuições potenciais da Corrente Crítica para o contexto das instituições financeiras.

4.1 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES

As entrevistas realizadas com os GP e os representantes das áreas de negócio evidenciaram percepções complementares sobre a dinâmica de execução do portfólio da Instituição. As entrevistas permitiram identificar fenômenos organizacionais e comportamentais que se alinham diretamente aos princípios que a Corrente Crítica busca mitigar. Também foram observadas práticas parciais compatíveis com os fundamentos da Corrente Crítica, principalmente em aspectos de priorização e comunicação.

Para avaliar a recorrência e o alinhamento das percepções entre os participantes, foi aplicado o índice de concordância de Fleiss-Kappa. As entrevistas com os gestores de projetos apresentaram resultado de $\kappa = 0,30$, classificado como concordância razoável, enquanto as entrevistas com os representantes das áreas de negócio alcançaram $\kappa = 0,21$, interpretado como concordância razoável. Esses valores apresentam que as percepções entre os GP são mais heterogêneas, refletindo as particularidades de suas frentes de atuação, enquanto as áreas de negócio compartilham um entendimento uniforme sobre as principais restrições e interferências no portfólio. Os resultados detalhados por afirmação e a força de

concordância encontram-se na Tabela 2 (gestores de projetos) e na Tabela 3 (áreas de negócio).

Tabela 2 – Análise de Concordância dos Gestores de Projetos

Afirmações	D	DP	C	CP	Nível de Concordância	Força de Concordância
Os projetos apresentam pouca aderência ao planejamento inicial, em razão de incertezas de escopo, mudanças de demanda e limitações de recursos.	-	3	6	-	0,50	Moderado
Os projetos são frequentemente replanejados ao longo da execução, devido a mudanças de escopo, trocas de equipe e ajustes de prioridade.	-	5	1	3	0,36	Razoável
O principal desafio para o cumprimento dos prazos é o aumento contínuo de escopo e a escassez de recursos.	1	-	1	7	0,58	Moderado
As atividades tendem a ser iniciadas próximo ao prazo de entrega, revelando comportamentos associados à procrastinação e à falta de sincronização entre equipes.	2	2	-	5	0,33	Razoável
Não há estímulos institucionais consistentes para entregas antecipadas, o que favorece a utilização total do prazo disponível.	-	5	-	4	0,44	Moderado
A garantia de cumprimento dos prazos é buscada pela adição de segurança individual nas atividades, em vez do uso de <i>buffers</i> coletivos de proteção.	-	2	-	7	0,61	Substancial
O gerenciamento do portfólio ocorre majoritariamente de modo individualizado, com pouca integração entre os cronogramas e decisões isoladas por projeto.	-	5	1	3	0,36	Razoável
A determinação da duração dos projetos baseia-se predominantemente na interdependência das atividades, sem considerar adequadamente as restrições de recursos ou as interferências de outros projetos.	-	4	-	5	0,44	Moderado
A execução simultânea de múltiplos projetos é uma prática comum e, em geral, vista como necessária, embora contribua para sobrecarga e perda de foco.	8	1	-	-	0,78	Substancial
Os conflitos de prioridade entre projetos ocorrem frequentemente, principalmente devido a demandas emergenciais e influências externas.	3	4	1	1	0,25	Razoável
Há dependência parcial entre os projetos da carteira, mas o controle da capacidade e da demanda compartilhada ainda é incipiente.	2	5	1	1	0,31	Razoável
Os recursos técnicos, especialmente desenvolvedores e responsáveis técnicos, são os principais limitadores da execução dos projetos.	2	-	1	7	0,49	Moderado
Os mesmos recursos são alocados em diferentes projetos, o que gera sobrecarga e reduz a eficiência das entregas.	-	-	-	9	1,00	Praticamente Perfeita
A repriorização dos projetos ocorre predominantemente por exigências regulatórias e demandas legais, e apenas em menor grau por critérios estratégicos.	-	-	-	8	1,00	Praticamente Perfeita
Em situações de escassez de recursos críticos, a prioridade é dada a projetos de caráter legal regulatório.	-	-	-	9	1,00	Praticamente Perfeita

Afirmações	D	DP	C	CP	Nível de Concordância	Força de Concordância
Os projetos regulatórios obrigatórios impactam o portfólio, provocando pausas e realocação de recursos em outras iniciativas.	-	4	1	4	0,33	Razoável

(D: Discordo, DP: Discordo plenamente, C:Concordo, CP: Concordo plenamente)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Os resultados do coeficiente de concordância entre os gerentes de projeto revelam um padrão de dupla percepção, alinhamento em relação às limitações estruturais do portfólio e fragmentação no entendimento dos fenômenos comportamentais. O grupo apresenta clareza sobre a escassez de recursos e os efeitos da sobrecarga, mas ainda carece de práticas uniformes de gestão baseadas na lógica da restrição, princípio central da Corrente Crítica.

Conforme apresentado na Tabela 2, as maiores concordâncias ($\kappa = 1,00$) concentraram-se nas afirmações sobre a priorização de projetos regulatórios e a sobrecarga de recursos compartilhados, indicando consenso de que as demandas legais definem o ritmo do portfólio e de que os recursos técnicos constituem a principal restrição. Da mesma forma, a execução simultânea de múltiplos projetos ($\kappa = 0,78$) e a adição de segurança individual nas atividades ($\kappa = 0,61$) apresentaram concordância substancial, evidenciando que a multitarefa e a proteção local são práticas institucionalizadas e aceitas como inevitáveis.

Em contrapartida, temas ligados à aderência ao planejamento, replanejamentos frequentes e ausência de estímulos à entrega antecipada apresentaram apenas concordância moderada ou razoável (κ entre 0,25 e 0,49), o que sugere interpretações distintas entre os GP sobre as causas e os efeitos desses comportamentos. Essa dispersão evidencia que, embora exista percepção compartilhada das restrições sistêmicas, ainda não há uma visão consolidada sobre as práticas de mitigação dos atrasos. A Corrente Crítica, ao propor o nivelamento de recursos, o foco na restrição e a proteção centralizada por *buffers*, oferece uma estrutura conceitual capaz de orientar decisões mais coerentes e integradas, reduzindo a variabilidade e fortalecendo a previsibilidade das entregas no ambiente multiprojeto do EGP.

Tabela 3 – Análise de Concordância com as áreas de negócio

Afirmações	D	DP	C	CP	Nível de Concordância	Força de Concordância
A carteira de projetos ainda não é gerida plenamente integrada, e os conflitos de alocação e prioridade continuam frequentes, apesar dos esforços de coordenação do EGP.	-	-	1	1	-	Insignificante
Os recursos necessários para a execução dos projetos nem sempre estão disponíveis no momento adequado, resultando em períodos de espera e replanejamento, especialmente quando há dependência de equipes compartilhadas.	-	-	2	-	1,00	Praticamente Perfeita
Os membros da sua área frequentemente estão envolvidos em mais de um projeto simultaneamente.	-	1	-	1	-	Insignificante
O principal fator gerador de atrasos e conflitos no portfólio é a sobrecarga de recursos, combinada à multitarefa e às mudanças constantes de prioridade decorrentes das demandas legais e regulatórias.	-	-	-	2	1,00	Praticamente Perfeita
Os prazos dos projetos são parcialmente cumpridos.	-	1	-	1	-	Insignificante
A comunicação entre as áreas de negócio e o EGP é considerada satisfatória quanto à definição de cronogramas e prioridades, embora existam casos pontuais de desalinhamento quando há mudanças repentinas de escopo.	-	-	-	2	1,00	Insignificante
Existe clareza sobre as prioridades institucionais, especialmente em relação aos projetos regulatórios e de exigência legal, que são amplamente reconhecidos como prioritários.	-	-	-	2	1,00	Praticamente Perfeita
Os projetos legais e regulatórios exercem forte influência sobre o andamento das demais iniciativas, provocando pausas, atrasos e reordenamento das filas de execução nas áreas impactadas.	-	-	-	2	1,00	Praticamente Perfeita

(D: Discordo, DP: Discordo plenamente, C:Concordo, CP: Concordo plenamente)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

A execução simultânea de múltiplos projetos é prática amplamente disseminada, vista como inevitável e, em alguns casos, até positiva, mas com efeitos evidentes de sobrecarga. **“A gente alterna entre três e quatro projetos no mesmo dia e volta ao planejamento toda semana”** (GP 7, grifo nosso), enquanto um representante de negócio observou que *“há pouca gente fazendo muita coisa, e os mandatórios acabam sendo consequência disso”* (Área de Negócio 2). As respostas revelam um padrão de multitarefa nociva, com trocas de contexto constantes, sobretudo entre gerentes de projetos e responsáveis técnicos. O comportamento indica perda de foco e redução de produtividade, correspondendo a um volume de trabalho acima da capacidade real. A concordância razoável entre GP ($\kappa = 0,29$) e

moderada nas áreas ($\kappa = 0,54$) reforça que o fenômeno é amplamente percebido, embora tratado como inerente ao contexto. Parte dos GP considera a prática benéfica para evitar ociosidade e ampliar a visão organizacional, mas reconhece que, em projetos complexos, tende a reduzir a eficiência global.

O replanejamento frequente é um traço característico do portfólio, ocorrendo rotineiramente e previsivelmente. Segundo um entrevistado, *“praticamente todos os projetos são replanejados em algum momento”* (GP 1), enquanto outro apontou que *“o cronograma inicial serve mais como referência do que como compromisso”* (GP 3). Nas áreas de negócio, a percepção é semelhante: *“os prazos são sempre cumpridos por replanejamento”* (Área de Negócio 1). A reincidência de replanejamentos decorre da flexibilidade de escopo, da falta de prontidão na partida e das restrições de recursos. O resultado é uma execução marcada por ajustes constantes e pouca previsibilidade. Esses comportamentos refletem a ausência de *buffers* de estabilização e critérios de congelamento de escopo, problemas centrais que a Corrente Crítica busca endereçar.

A ordem de execução dos projetos é frequentemente alterada por demandas mandatórias, que interrompem ou atrasam outras iniciativas. Um GP relatou que *“quando entra um projeto legal ou regulatório, fura a fila e algum projeto terá que parar e fica em espera”* (GP 1), enquanto as áreas reforçaram que *“a prioridade é reordenada por causa do limite de recursos, com projetos parando ou reduzindo ritmo até o término dos mandatórios”* (Área de Negócio 1). As percepções apresentam que o portfólio é impactado por exigências legais, que redefinem continuamente a fila de execução. Essa prática, embora necessária, gera elevada variabilidade no fluxo. A ausência de políticas explícitas de pausa, retomada e reserva de capacidade dificulta o controle do impacto sistêmico, ambos os grupos reconhecem clareza nas prioridades institucionais, o que cria condições favoráveis para a transição a um modelo mais previsível.

A limitação de recursos técnicos e de desenvolvimento é o principal fator de restrição do portfólio. Um GP afirmou que *“falta desenvolvedor, considerando que para cada projeto precisa de pelo menos dois desenvolvedores e por isso que não executamos mais projetos”* (GP 3). Outro complementou que *“os responsáveis técnicos são poucos e ainda participam de três ou quatro projetos ao mesmo tempo”* (GP 6). As percepções das áreas são convergentes: *“é preciso mais gente para*

gerenciar projetos” (Área de Negócio 2) e *“parar projetos por ausência de recursos é comum”* (Área de Negócio 1). As evidências apontam para uma restrição concentrada em perfis técnicos, o que reforça a operação contínua no limite da capacidade. Essa condição é típica de sistemas multiprojetos e está diretamente relacionada ao conceito de recurso crítico na Corrente Crítica, que recomenda subordinar o sequenciamento e o ritmo de liberação à disponibilidade desses recursos.

Há indícios consistentes da Síndrome do Estudante e da Lei de Parkinson, observados na tendência de iniciar as atividades apenas próximo ao prazo final e de utilizar integralmente o tempo disponível, mesmo quando haveria condições de antecipar entregas. Um dos GP relatou que *“na parte das homologações pelas áreas acontece de postergarem ao máximo e deixarem para o final do prazo, às vezes até estourando o prazo”* (GP 3). Outro complementou: *“os responsáveis técnicos estão sempre com muitos projetos, então vão priorizando as demandas e algumas acabam sendo realizadas bem próximas da data limite”* (GP 9). As entrevistas indicam um padrão de comportamento amplamente conhecido em ambientes multiprojetos, a postergação das tarefas até o limite do cronograma, motivada tanto pela sobrecarga de responsabilidades quanto pela ausência de mecanismos de acompanhamento contínuo. O resultado é a concentração das entregas no fim do ciclo, com maior risco de retrabalho e perda de previsibilidade. Esse cenário reflete a falta de instrumentos como critérios de prontidão e monitoramento por consumo de *buffer*, que, segundo a lógica da Corrente Crítica, são fundamentais para suavizar o fluxo de execução e reduzir variações de prazo.

As estratégias de cumprimento de prazos ainda se baseiam predominantemente na adição de segurança individual por atividade, em vez do uso de *buffers* explícitos de projeto. Um dos GP relatou que *“os desenvolvedores aplicam uma certa gordura no orçamento”* (GP 5), enquanto nas áreas de negócio destacou-se a *“adição de segurança e estimativas muito grandes”* (Área de Negócio 1). Outro depoimento que merece destaque é que *“os desenvolvedores recebem pelo valor orçado, então, se terminam antes, ganham o orçado e ainda conseguem pegar mais demandas e ganhar mais ainda, isso foi feito como estímulo à entrega mais rápida”* (GP 9).

O modelo de contratação baseado em horas orçadas gera um incentivo ambíguo: embora estimule a conclusão antecipada, de que o profissional pode

terminar uma tarefa antes e iniciar outra remunerada, também favorece a inflação das estimativas. A segurança adicionada deixa de ser apenas uma medida técnica de prudência e passa a funcionar como mecanismo de benefício individual, resultando em cronogramas artificialmente estendidos e menor transparência sobre o esforço real. Essa prática leva à duplicação de margens e ao excesso de proteção local, o que distorce a percepção de desempenho e compromete a previsibilidade do portfólio. A substituição dessas margens dispersas por *buffers* de projeto e de alimentação, conforme propõe a Corrente Crítica, representa uma oportunidade direta de aprimoramento da gestão de prazos e do controle de fluxo.

As entrevistas evidenciaram que as alterações de escopo, resultantes da inclusão progressiva de novas solicitações pelas áreas de negócio, são a principal causa de replanejamentos e de estouro de prazo. Relatos dos GP apontam o “*surgimento de novas demandas durante a execução*” (GP 1) e que “*nem sempre os solicitantes tinham uma visão clara do que queriam e pediam mais coisas durante o projeto*” (GP 5). Outro entrevistado reforça que “*o aumento do escopo durante o projeto é recorrente*” (GP 4), enquanto um GP descreve que o cronograma “*vai sendo replanejado com TSM formais justamente por essas mudanças*” (GP 3). Através das entrevistas com as áreas de negócio, a consequência aparece nas entregas conforme a Área de Negócio 1 “*sempre é cumprido por replanejamento*” e “*acaba extrapolando o prazo inicial*”. O padrão relatado caracteriza um crescimento de escopo ao longo da execução, que amplia o volume de trabalho sem extensão proporcional de prazo ou capacidade. Na prática, o time passa a absorver novas demandas dentro do projeto em curso, pressionando os recursos críticos, concentrando esforço no fim do ciclo e forçando replanejamentos sucessivos. A ausência de critérios claros de prontidão na largada e de janelas explícitas de congelamento de escopo durante a execução favorece esse acúmulo incremental, reduz a previsibilidade e eleva a variabilidade do fluxo. Em termos operacionais, trata-se de variabilidade previsível que deveria ser limitada por regras de entrada e mudança e amortecida por proteção centralizada de prazo, quando isso não ocorre, o consumo de folgas locais explode, o controle fica opaco e o portfólio perde confiabilidade.

Os relatos dos entrevistados evidenciam que o portfólio é conduzido de modo predominantemente individualizado, com foco no desempenho de cada projeto isoladamente e reduzida coordenação entre as frentes simultâneas. A maior parte dos

gestores reconheceu que há poucos mecanismos de integração efetiva entre os cronogramas, como ilustra o relato de um entrevistado *“As coisas são vistas depois, não é planejado em conjunto, faz-se o cronograma individual e vai executando”* (GP 1). Outro complementa que, mesmo existindo controles pontuais, não são utilizados estrategicamente: *“Tem controle de alocação dos recursos, faz uma análise de alocação, mas cada um conduz seu processo sem se preocupar com os outros”* (GP 7).

Poucos reconhecem o portfólio como um sistema interdependente. Um gestor afirmou que *“cada projeto é acompanhado individualmente, e dificilmente se considera o conjunto”* (GP 9), enquanto outro destacou que *“a dependência entre os projetos existe, mas não há controle de capacidade nem de recursos compartilhados”* (GP 3). Essa fragmentação da gestão leva a um cenário em que o desempenho global depende mais da capacidade de improviso das equipes do que de um modelo estruturado de coordenação e indica a determinação da duração dos projetos considerando capacidade infinita dos recursos. Esse comportamento reflete a ausência de sincronização em torno do recurso restritivo que permita equilibrar prazos e recursos entre projetos. Assim, o EGP atua como um conjunto de iniciativas isoladas, sem mecanismos que garantam visão sistêmica e priorização integrada, o que limita a eficiência coletiva e reforça a necessidade de uma abordagem orientada à restrição para coordenar o fluxo multiprojeto.

Apesar das limitações, há práticas que se aproximam dos princípios da Corrente Crítica. As entrevistas destacaram a comunicação fluida e frequente entre EGP e áreas e a priorização automática dos projetos como pontos positivos. Esses mecanismos funcionam como elementos de coordenação e foco, ainda que de modo informal. A comunicação fluída e a clareza de prioridades são condições essenciais para a implementação de políticas de reação baseadas em *buffers* e para o controle proativo do fluxo de execução.

A seção apresentou os principais fenômenos comportamentais e operacionais observados nas entrevistas, relacionando-os às situações descritas pela literatura da Corrente Crítica. Verifica-se que a maioria esteve claramente presente nas percepções dos participantes. Esses resultados reforçam que o portfólio analisado opera sob as mesmas restrições e distorções de comportamento que a Corrente Crítica procura mitigar. A síntese apresentada no Quadro 15 apresenta, portanto, que

os fenômenos identificados nesta seção constituem evidências diretas da aplicabilidade da Corrente Crítica no contexto estudado.

Quadro 15 – Síntese dos fenômenos identificados nas entrevistas

Fenômenos comportamentais	Identificado
Acúmulo de atrasos e desperdício de avanços	
Determinação do cronograma dos projetos considerando somente a interdependência das atividades	✓
Determinação da duração dos projetos considerando capacidade infinita dos recursos	✓
Conflitos entre Projetos	✓
Concorrência de Recursos	✓
Gerenciamento Individualizado dos projetos	✓
Síndrome do Estudante	✓
Lei de Parkinson	✓
Multitarefa Nociva	
Adição de Segurança Local	✓
Ausência de regras de prontidão quanto a alteração de escopo	✓
Ausência de aderência com o planejamento inicial	✓
Ausência de políticas de pausa e retomada	✓
Ausência de Regras de Priorização	
Comunicação deficiente entre áreas	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

A análise das entrevistas revelou um conjunto consistente de fenômenos que caracterizam o comportamento do portfólio de projetos do EGP e refletem as limitações típicas de ambientes multiprojetos. Entre os principais resultados, destaca-se que a maior parte dos gerentes de projeto e representantes das áreas de negócio reconhecem que o planejamento é estruturado com base apenas na sequência lógica das atividades, sem considerar as restrições de capacidade dos recursos, o que resulta em cronogramas idealizados e frequentemente irrealistas. Essa prática leva a conflitos entre projetos e à concorrência direta por recursos, sobretudo desenvolvedores e responsáveis técnicos, que foram apontados como restrições recorrentes. O gerenciamento ocorre de modo individualizado, com pouca integração entre os projetos e ausência de mecanismos formais de priorização ou coordenação do portfólio, o que favorece a sobreposição de demandas e a necessidade constante de replanejamentos.

Comportamentos típicos como a Síndrome do Estudante e a Lei de Parkinson também se manifestam de modo evidente, revelando a tendência de iniciar atividades

apenas próximo ao prazo e de expandir o trabalho até ocupar todo o tempo disponível. Além disso, a adição de segurança local e a ausência de políticas claras de pausa e retomada reforçam a percepção de um ambiente de gestão reativo, em que as margens individuais substituem mecanismos coletivos de controle. As alterações de escopo, frequentemente solicitadas pelas áreas de negócio, surgem como o principal fator de replanejamento, indicando falta de regras de prontidão e de congelamento de escopo.

Esses resultados apontam que o portfólio opera sob condições de instabilidade estrutural e padrões comportamentais que comprometem a previsibilidade e a eficiência do sistema, fenômenos amplamente discutidos na literatura da Corrente Crítica. Na próxima seção, realizou-se a análise documental e dos indicadores do EGP, com o propósito de verificar como esses comportamentos se refletem no desempenho quantitativo do portfólio e em que medida os dados institucionais confirmam, refutam ou complementam as percepções apresentadas pelos entrevistados.

4.2 ANÁLISE DOCUMENTAL E DE INDICADORES

A análise documental e dos indicadores de desempenho do portfólio complementa as percepções qualitativas apresentadas na seção anterior, oferecendo uma visão quantitativa e objetiva sobre o comportamento dos projetos e o funcionamento do ambiente multiprojeto. A leitura integrada desses elementos permite compreender como os mecanismos de planejamento e controle atualmente utilizados influenciam o desempenho do portfólio, especialmente no que diz respeito à previsibilidade dos prazos, à eficiência da alocação de recursos e à capacidade de reação frente às mudanças. Na Tabela 4, é apresentado um consolidado dos resultados das medições dos indicadores elaborados para essa pesquisa e, na Tabela 5, dos indicadores existentes no EGP.

Tabela 4 – Consolidação do Indicadores Elaborados

Indicadores	Medição
Índice de Alocação dos GP	2,10
Índice de Alocação dos Desenvolvedores	1,60
Índice de Alocação das Áreas de Negócio	1,80
Índice de Alocação dos Responsáveis Técnicos	2,70
Índice de Alteração de Prazo	50,72%
Índice de Mudança	24,64%
Índice de Maturidade	70,42%
Índice de Parkinson	55,00%
Índice de Adição de Segurança	2,06%

Fonte: Documentos do EGP, em 18/09/2025 (2025)

Tabela 5 – Consolidação dos Indicadores de Desempenho do EGP

IDE	IDP	IDC
7,37%	-3,15%	-25,75%

Fonte: Documentos do EGP, em 18/09/2025 (2025)

Os dados confirmam a sobrecarga significativa dos recursos técnicos, especialmente entre os responsáveis técnicos e os desenvolvedores, configurando um cenário de restrição de capacidade e multitarefa nociva. O índice de alocação do portfólio, apresentado na Tabela 6, evidencia uma proporção média entre 1,6 e 2,7 projetos por recurso, o que apresenta elevada simultaneidade de demandas. No cálculo referente aos desenvolvedores, foram considerados apenas os profissionais mais sobrecarregados em cada projeto, desconsiderando aqueles que atuam em conjunto, a fim de representar com maior precisão o limite individual de capacidade. A análise dos casos extremos reforça a sobrecarga, o gestor de projetos mais demandado conduz cinco projetos paralelamente (Figura 8), o desenvolvedor com maior carga de trabalho atua em quatro projetos simultaneamente (Figura 9), a área de negócio mais envolvida participa de quatro projetos ao mesmo tempo (Figura 10) e o responsável técnico mais demandado também está alocado em quatro projetos simultâneos (Figura 11).

Essa distribuição desigual evidencia que a restrição do sistema está concentrado nos recursos técnicos, gerando filas de execução, replanejamentos sucessivos e alternância constante de foco. O comportamento identificado caracteriza a multitarefa nociva, em que os profissionais dividem sua atenção entre várias frentes de trabalho, reduzindo a produtividade global e alongando o ciclo de entrega. O sistema opera acima de sua capacidade efetiva, com o recurso restritivo sendo

continuamente sobrecarregado. A Corrente Crítica recomenda, para esses casos, a identificação explícita do tambor, o recurso que limita o fluxo, e a aplicação do mecanismo *Drum-Buffer-Rope*, que sincroniza a execução à capacidade real e limita o trabalho em progresso (WIP), reduzindo a ineficiência e atrasos em cascata.

Tabela 6 – Índice de Alocação dos Recursos

Recurso	Projetos Simultâneos	Recursos Disponíveis	Índice de Alocação
Gestores de Projetos	21	10	2,1
Desenvolvedores	8	5	1,6
Áreas de Negócio	23	13	1,8
Responsáveis Técnicos	8	3	2,7

Fonte: Documentos do EGP (2025)

A Tabela 6 apresenta o índice de alocação dos principais recursos envolvidos na execução do portfólio de projetos do EGP, evidenciando o grau de simultaneidade das demandas e a consequente sobrecarga de determinadas funções. Observa-se que os GP apresentam um índice médio de 2,1, o que indica que cada profissional conduz, em média, pouco mais de dois projetos simultaneamente. Entre os desenvolvedores, o índice de 1,6 apresenta uma participação recorrente em mais de um projeto, refletindo a dificuldade de manter foco contínuo nas atividades críticas. As áreas de negócio, com índice de 1,8, também participam de múltiplas frentes, o que pode gerar atrasos nas etapas de validação e homologação. O cenário mais crítico, contudo, é o dos responsáveis técnicos, cujo índice de 2,7 confirma a concentração de tarefas em poucos profissionais, tornando-os a principal restrição do sistema. Esse padrão de alocação revela um ambiente de multiprojetos operando acima da capacidade efetiva, com forte potencial para conflitos de recursos, replanejamentos e perdas de eficiência, condições típicas que a Corrente Crítica busca mitigar por meio do nivelamento e da limitação do trabalho em progresso (WIP).

Figura 8 – Alocação dos Gestores de Projetos

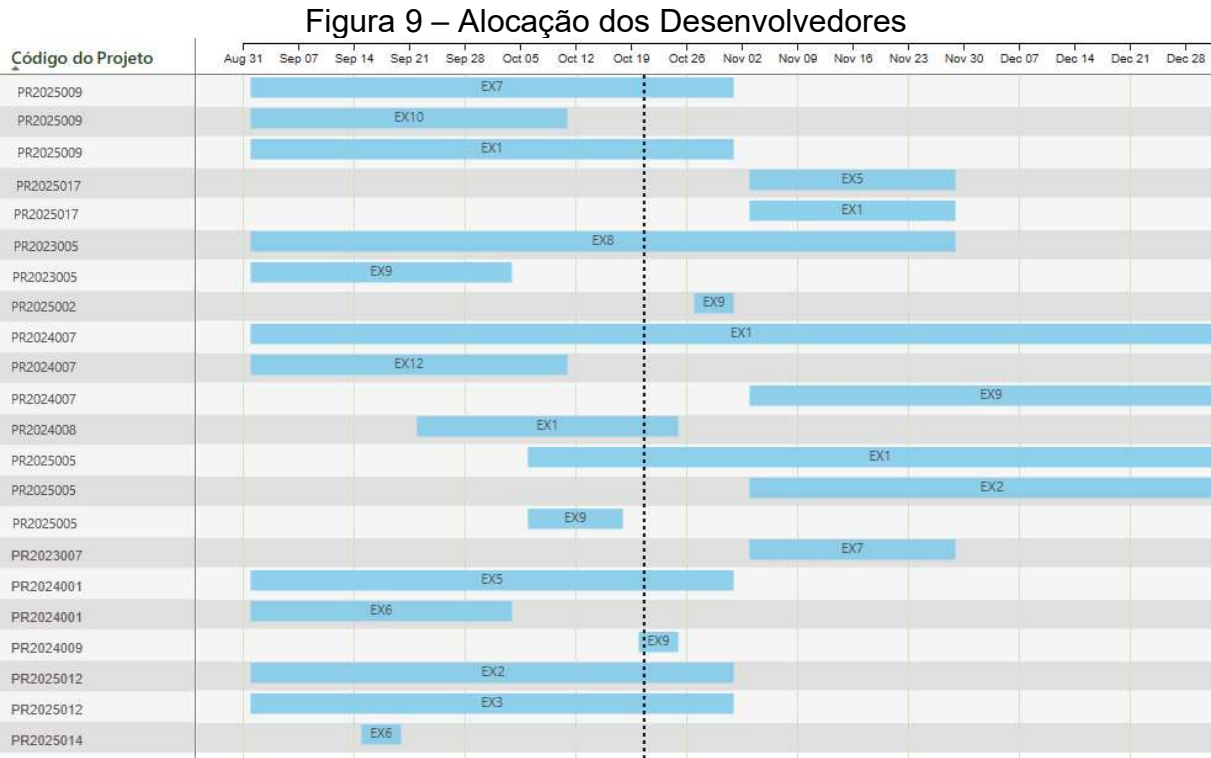


Fonte: Dashboards do EGP, adaptado pelo Autor (2025)

A Figura 8 apresenta a distribuição dos gestores de projetos (GP) ao longo do portfólio do EGP, evidenciando o grau de simultaneidade na condução das iniciativas e a sobreposição de períodos de execução. O código “Fila 1” representa um projeto ainda em fila de espera, mas que possui alocação prévia de responsável, evidenciando que o EGP realiza a distribuição antecipada dos gestores mesmo antes da formalização do início das atividades. Essa prática contribui para a previsibilidade de recursos, pois permite antecipar a distribuição das responsabilidades. Contudo, também reforça a sobrecarga estrutural e dificulta o nivelamento da capacidade dos GP. Com frequência, esses profissionais acumulam responsabilidades em projetos simultâneos, fenômeno identificado nas análises anteriores e que a Corrente Crítica busca mitigar ao limitar o trabalho em progresso (WIP) e estabelecer fluxos de execução compatíveis com a capacidade real de cada recurso.

Observa-se que diversos GP, como o GP4, GP5 e GP3, atuam paralelamente em múltiplos projetos, frequentemente com cronogramas coincidentes, o que reforça a ocorrência de multitarefa e alternância de foco entre frentes distintas. Essa

sobreposição indica que o gerenciamento das demandas ocorre de modo contínuo, sem intervalos de transição entre encerramento e início de novos projetos, característica típica de ambientes multiprojeto.



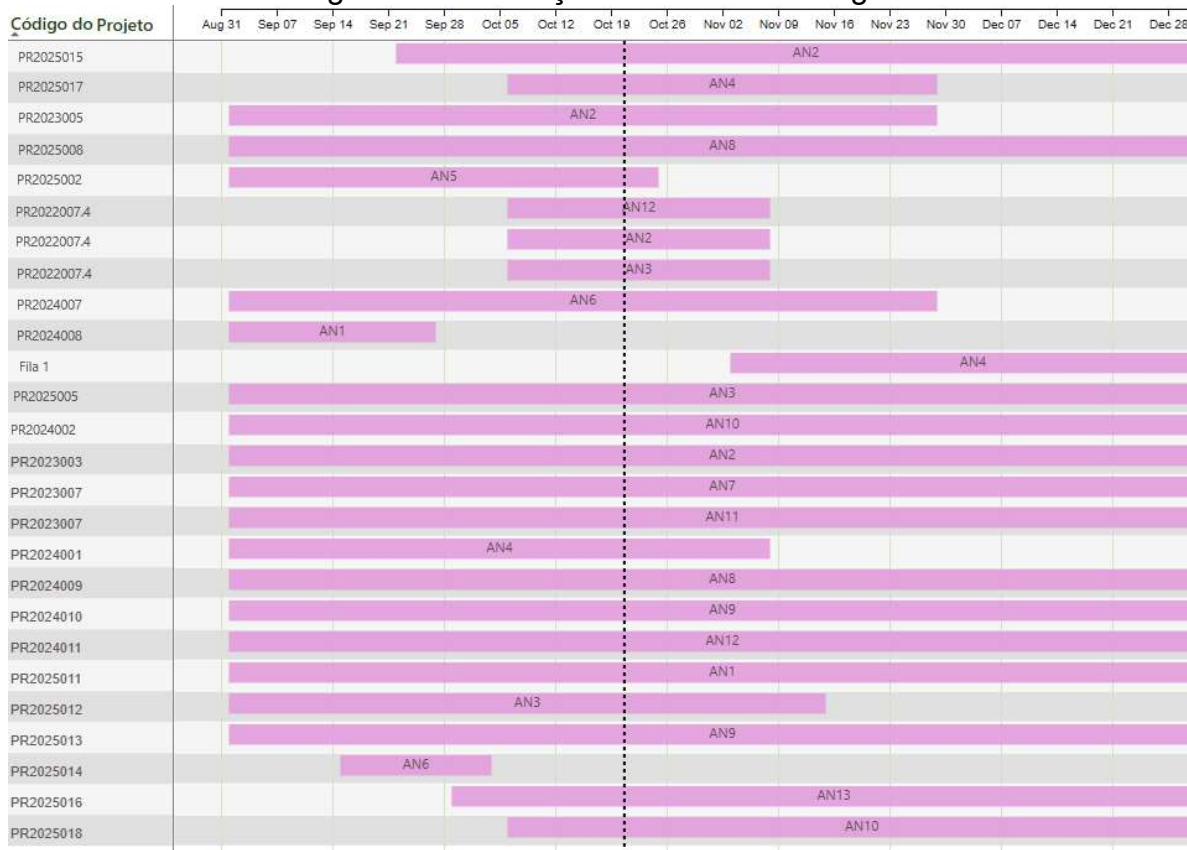
Fonte: Dashboards do EGP, adaptado pelo Autor (2025)

A Figura 9 ilustra a distribuição dos desenvolvedores nos projetos em execução, evidenciando a elevada simultaneidade de alocações e a fragmentação do esforço entre diferentes frentes. Observa-se que determinados profissionais, como EX1 e EX6, atuam em projetos concomitantemente, com períodos de sobreposição que se estendem por semanas, com exemplo do EX1. Essa configuração revela que o mesmo recurso técnico é constantemente deslocado entre atividades críticas, o que compromete a continuidade do trabalho e amplia os tempos de transição entre tarefas.

Além disso, a dispersão de esforços dificulta a priorização e o acompanhamento do progresso real, favorecendo atrasos acumulados e retrabalhos. Esse padrão reforça o diagnóstico de multitarefa nociva identificado nas análises anteriores, em que a alternância frequente entre projetos reduz a produtividade global do portfólio. Sob a ótica da Corrente Crítica, esse comportamento confirma a ausência de nivelamento de capacidade e a inexistência de políticas de limitação do trabalho

em progresso (WIP), elementos essenciais para evitar a sobrecarga e garantir ritmo estável de execução.

Figura 10 – Alocação das Áreas de Negócio



Fonte: Dashboards do EGP, adaptado pelo Autor (2025)

A Figura 10 apresenta a alocação das áreas de negócio nos projetos do portfólio, evidenciando uma ampla dispersão de participação e uma sobrecarga acentuada em determinados períodos. Nota-se que a maioria das áreas, estão simultaneamente envolvidas em múltiplos projetos, acumulando responsabilidades de validação e homologação. Essa multiplicidade de envolvimento compromete a agilidade na tomada de decisão e aumenta o risco de atrasos nas etapas que dependem de aprovação das áreas demandantes.

Ademais, a sobreposição de atividades evidencia que as áreas de negócio atuam reativamente, alternando prioridades conforme surgem novas demandas, o que contribui para o aumento de escopo e para o replanejamento recorrente identificado na análise das entrevistas. Esse comportamento reforça o diagnóstico de que o portfólio opera sem um mecanismo estruturado de nivelamento ou regras claras de

prontidão para entrada de novos projetos. Na perspectiva da Corrente Crítica, essa condição poderia ser mitigada pela aplicação de políticas de priorização, que garantiriam que as áreas de negócio fossem acionadas coordenadamente e em momentos adequados, reduzindo a sobrecarga e o impacto das mudanças de escopo.



Fonte: Dashboards do EGP, adaptado pelo Autor (2025)

A Figura 11 apresenta a distribuição dos responsáveis técnicos ao longo do portfólio de projetos, revelando forte concentração de atividades em poucos profissionais. Observa-se que o RT1, por exemplo, está alocado simultaneamente em grande parte dos projetos analisados, com períodos de sobreposição que se estendem por quase todo o horizonte temporal de coleta considerado. Essa concentração de tarefas caracteriza o responsável técnico como o principal recurso restritivo do sistema, cuja disponibilidade limita o avanço de múltiplos projetos em paralelo.

Em contraste, outros responsáveis técnicos aparecem com participação pontual, o que indica desequilíbrio na distribuição das responsabilidades e ausência de nivelamento da carga de trabalho. Esse cenário evidencia um ambiente vulnerável à ociosidade parcial de alguns recursos e à sobrecarga extrema de outros, reforçando os conflitos de capacidade e a fragmentação da execução. Sob a ótica da Corrente Crítica, o comportamento observado representa uma restrição clássica de recurso, cuja gestão deveria ser centralizada no planejamento do portfólio. A aplicação do mecanismo *Drum-Buffer-Rope* mitigaria esse problema ao sincronizar os fluxos de

trabalho à capacidade efetiva do recurso crítico, reduzindo atrasos e aumentando a previsibilidade do sistema.

A instabilidade dos cronogramas é um padrão recorrente e estrutural do portfólio, impulsionada por mudanças de escopo, prioridades emergenciais e ausência de controle formal. O índice de alteração de prazo apresentou o valor de 50,72% com 35 de 69 projetos conforme apresentado na Tabela 7, indicando que mais da metade dos projetos sofreram replanejamentos, confirmando a quantidade de relatos nas entrevistas que apontavam uma grande incidência de alteração de escopo.

Contudo, apenas 17 das 68 mudanças identificadas foram formalizadas via Termo de Solicitação de Mudança - TSM conforme apresentado na Tabela 8, evidenciando controle informal e reativo. O elevado volume de ajustes, muitos não documentados, confirma que o portfólio opera sem um mecanismo padronizado de estabilização. O comportamento é coerente com o descrito na Corrente Crítica, quando o sistema trabalha sem *buffers* de projeto e sem congelamento de escopo, cada variação provoca um efeito em cadeia que desestrutura o cronograma. A consequência prática é a multiplicação de replanejamentos e a falsa sensação de cumprimento dos prazos pela redefinição constante das metas.

Tabela 7 – Alteração de prazo nos projetos

Projeto	Alterações de prazos
PR2022012	3
PR2022007	1
PR2022007.2	2
PR2022007.3	5
PR2023003	4
PR2023004	1
PR2023006	4
PP2023009	2
PP2023007	1
PR2023013	2
PR2024002	2
PP2023008	1
PR2023008	4
PR2023005	3
PR2022001	1
N/A1	1
PR2022007.5	1
PP2024002	2
PP2024003	2
PR2022006	2

Projeto	Alterações de prazos
PR2024004	2
PR2022003	2
PR2023010	4
PR2024001	1
PR2022012.1	1
PR2023007	2
PR2022008	2
PR2024010	1
PR2024009	3
PR2024013	1
PR2024012	1
PR2024008	1
PR2025001	1
PR2025007	1
PR2025010	1
Soma	68
Contagem	35
Índice de Alteração de Prazo	50,72%

Fonte: Documentos do EGP (2025)

As Tabelas 7 e 8 detalham numericamente o comportamento descrito anteriormente, reforçando a dimensão do problema identificado. A Tabela 7 consolida a quantidade de alterações de prazo por projeto, totalizando 68 registros distribuídos entre 35 iniciativas, o que representa um índice de alteração de 50,72%. A recorrência desses ajustes evidencia que o portfólio opera em um ambiente altamente dinâmico, onde os planos são constantemente revistos para acomodar novas demandas e prioridades. A Tabela 8 apresenta os projetos que formalizaram suas modificações por meio de Termo de Solicitação de Mudança (TSM), correspondendo a apenas 17 casos, ou 24,64% do total de mudanças registradas. Essa menor taxa de formalização evidencia que boa parte dos replanejamentos ocorre sem documentação adequada, o que limita a rastreabilidade e o aprendizado organizacional sobre as causas e impactos das alterações. O contraste entre a quantidade elevada de modificações e a escassez de registros formais reforça a predominância de uma gestão adaptativa e reativa, que responde às variações conforme surgem, mas carece de mecanismos estruturados de controle, condição que a Corrente Crítica busca corrigir ao promover estabilidade por meio de *buffers* de proteção e políticas de congelamento de escopo.

Tabela 8 – Projetos com Mudanças Formalizadas via TSM

Código do Projeto	Possui TSM?
PR2022003	Sim
PR2024009	Sim
PR2022012.2	Sim
PR2023007	Sim
PR2023010	Sim
PR2024008	Sim
PR2025010	Sim
PR2024002	Sim
PR2022007.2	Sim
PR2022007.3	Sim
PR2022007.5	Sim
PR2023004	Sim
PR2022006	Sim
PP2023009	Sim
PP2024003	Sim
PR2022012	Sim
PR2024004	Sim
Contagem	17
Índice de Mudança	24,64%

Fonte: Documentos do EGP (2025)

Os indicadores evidenciam a presença de multitarefa e concentração de esforços próximos ao prazo final dos projetos. O desempenho médio dos projetos em execução conforme apresentado na Tabela 9, com IDE de 7,37% e IDP de -3,15%, com cerca de 80% dos projetos próximos de zero. Esses resultados indicam que, em média, as equipes conseguem manter a execução dentro do ritmo planejado, mas as entregas ocorrem majoritariamente no limite do prazo, comportamento compatível com a Lei de Parkinson, segundo a qual o trabalho se estende até ocupar todo o tempo disponível. A estabilidade do IDE indica que o esforço é consistente ao longo da execução, mas o IDP próximo de zero apresenta que as atividades tendem a se prolongar até o prazo final, sem antecipações. Esse padrão também sugere a presença de multitarefa, pois a alternância entre projetos reduz o foco e empurra as entregas para o limite do cronograma. A Corrente Crítica propõe mitigar esse efeito limitando a quantidade de frentes simultâneas e controlando o fluxo de trabalho.

Tabela 9 – Indicadores de Desempenhos dos Projetos em Execução

Projeto	IDE	IDP	IDC
PR2025007	4,67%	-	-39%
PR2025011	-6,99%	-52%	-74%
PR2025012	-0,70%	-	-69%
PR2025013	37,32%	-	-
PR2025015	20,20%	-	-15%
PR2023003	18,21%	9%	-
PR2023005	-1,25%	-	-
PR2025008	1,00%	10%	69%
PR2025002	0,09%	-	-
PR2024010	6,02%	-	-87%
PR2024009	59,00%	-	-55%
PR2024007	5,00%	-2%	16%
PR2024008	5,00%	-	-1%
PR2025010	3,17%	-	-
PR2025005	15,48%	8%	-30%
PR2023007	-18,88%	-49%	-39%
PR2024001	-	-	-100%
PR2025014	-	14%	-
PR2024011	-6,63%	-	-
PR2024002	6,59%	-1%	-91%
Média	7,37%	-3,15%	-25,75%

Fonte: Documentos do EGP (2025)

Os registros temporais sugerem padrões de procrastinação e uso integral do tempo disponível, característicos da Lei de Parkinson e da Síndrome do Estudante. A média de aderência ao planejado dos projetos concluídos foi de 93,2%, com 25% dos projetos acima ou exatamente em 100%, o que indica expansão de prazo, e 45% abaixo, que indica entregas adiantadas, conforme observado na Tabela 10. A mediana da divergência em dias, entretanto, foi igual a zero, o que indica que as entregas ocorreram majoritariamente no limite do prazo planejado, sem antecipação efetivo de tempo, confirmando os relatos das áreas de negócio que com os replanejamento as entregas são realizadas dentro do prazo. Mas esse padrão reforça que, mesmo quando havia potencial para antecipação, as atividades foram concluídas no final do período disponível, ou seja, o avanço real foi consumido pela própria folga planejada. Segundo a Corrente Crítica, esse desperdício de adiantamentos é típico de sistemas que medem desempenho por data de entrega em vez de consumo de *buffer*, o que estimula a postergação natural das tarefas.

Tabela 10 – Registros Temporais dos Projetos Concluídos

Projeto	Início	Fim Previsto	Fim Real	Duração Prevista (dias)	Duração Real (dias)	Aderência ao planejado	Divergência (dias)
PR2023004	01/06/2023	29/02/2024	29/02/2024	273	273	100,00%	-
PR2022007.2	17/08/2023	31/03/2024	04/03/2024	227	200	88,11%	-27
PP2024002	19/02/2024	30/06/2024	15/07/2024	132	147	111,36%	15
PP2024003	28/02/2024	15/08/2024	19/08/2024	169	173	102,37%	4
PR2022010	01/06/2022	15/07/2024	09/07/2024	775	769	99,23%	-6
PR2025007	23/04/2025	30/06/2025	24/06/2025	68	62	91,18%	-6
PR2023006	01/03/2023	30/09/2024	27/09/2024	579	576	99,48%	-3
PR2022003	06/05/2024	31/07/2025	31/07/2025	451	451	100,00%	-
PP2023009	01/10/2023	11/03/2024	22/04/2024	162	204	125,93%	42
PR2022007.3	01/10/2023	02/09/2024	19/09/2024	337	354	105,04%	17
PR2022007.5	19/02/2024	30/06/2024	29/06/2024	132	131	99,24%	-1
PR2024012	25/10/2024	19/05/2025	22/05/2025	206	209	101,46%	3
PR2022006	22/11/2022	31/07/2024	31/07/2024	617	617	100,00%	-
PP2023008	01/11/2023	28/02/2024	28/02/2024	119	119	100,00%	-
PR2025006	09/04/2025	17/05/2025	13/04/2025	38	4	10,53%	-34
PR2024004	01/04/2024	25/02/2025	12/11/2024	330	225	68,18%	-105
PR2025001	21/02/2025	31/03/2025	17/03/2025	38	24	63,16%	-14
PR2022008	01/03/2023	15/01/2025	15/01/2025	686	686	100,00%	-
PR2024013	26/11/2024	23/05/2025	23/05/2025	178	178	100,00%	-
PR2023013	01/11/2023	30/03/2024	28/03/2024	150	148	98,67%	-2
Média						93,2%	-5,85
Mediana						100,00%	-
Índice de Parkinson						55,00%	

Fonte: Documentos do EGP (2025)

As estimativas de custo seguem padrões subjetivos, com tendência à adição de segurança e margens infladas. Embora o EGP permita valores até 12% de variação, grande parte dos projetos apresentou índices próximos a zero ou negativos, o IDC de -25,75% apresentado na Tabela 5, sinaliza excesso de segurança e superdimensionamento das estimativas. Além disso, o cálculo do IDC considera apenas o estouro total do orçamento, sem avaliar o consumo parcial em relação ao avanço físico, o que limita a detecção de desvios progressivos. Essa configuração evidencia que o sistema atual não mede o desempenho de modo preditivo, reagindo apenas após o estouro efetivo. O acúmulo de valores próximos de zero e índices negativos revela que há adição excessiva de segurança no orçamento quanto ausência de controle contínuo. A Corrente Crítica corrige essa limitação substituindo o controle baseado em custos e datas por *buffers* visíveis e atualizados dinamicamente, que sinalizam desvios de ritmo antes do colapso do cronograma.

Até este ponto, os resultados apresentados correspondem aos dados que confirmam os fenômenos identificados nas entrevistas, apresentando coerência entre a percepção dos participantes e as evidências documentais. Entretanto, a análise também revelou situações em que os registros refutam parcialmente algumas percepções ou indicam ausência de informações suficientes para confirmação de certos comportamentos.

Embora parte dos entrevistados tenha descrito a execução como desorganizada e sujeita a replanejamentos frequentes, os indicadores apontam índices médios de execução e de prazo estáveis e próximos de zero, o que sugere um nível de controle maior do que o percebido. Na prática, os projetos, ainda que ajustados ao longo da execução, tendem a cumprir os prazos replanejados, apresentando capacidade de adaptação operacional que não foi plenamente reconhecida nas entrevistas. Assim, enquanto as percepções sugerem um ambiente caótico e imprevisível, os dados apontam regularidade relativa no cumprimento dos prazos, refutando parcialmente a ideia de ausência total de previsibilidade.

Outro ponto de contraste refere-se à influência das alterações de escopo sobre o desempenho do portfólio. Apesar de os GP relatarem que o aumento de escopo é a principal causa de atraso, os indicadores de prazo não apresentam correlação direta entre a quantidade de TSM e o desempenho de execução. Em vários casos, projetos com múltiplas alterações mantiveram IDE e IDP dentro da margem institucional de 12%, o que indica que parte dessas mudanças foi absorvida sem impacto significativo no resultado, possivelmente devido à redistribuição informal de esforços e à flexibilidade das equipes.

O mesmo ocorre com o índice de adição de segurança, que apresentou média de apenas 2%, refutando a percepção dos entrevistados de que há “*muita gordura*” nos cronogramas. Nesse caso, os dados não confirmam o relato, sugerindo que as margens individuais são menores do que o senso comum indica, ou que estão sendo consumidas ao longo da execução, sem deixar registro estatístico.

Por fim, destacam-se ausências relevantes de dados que limitam a capacidade de análise do comportamento do portfólio. Não há registros sobre mecanismos de controle de prazos, nem indicadores que monitorem a variabilidade do fluxo de execução, o que impede avaliar o consumo de proteção e a reação do sistema às variações de desempenho. O modelo atual de medição, baseado apenas em índices

acumulativos de prazo, custo e execução, permite observar o resultado, mas não o comportamento do processo. Além disso, há lacunas nos registros históricos, a ausência das datas reais de término impediu a análise completa dos projetos concluídos, restringindo o cálculo de aderência e do índice de Parkinson a apenas 20 casos. Essas limitações estatísticas evidenciam a fragilidade do sistema de controle atual, que mede o resultado agregado, mas não o caminho percorrido, e reforçam a necessidade de instrumentos dinâmicos de acompanhamento, como os *buffers* propostos pela Corrente Crítica, capazes de fornecer visibilidade contínua sobre o fluxo e o consumo de tempo.

Outro ponto relevante de ausência refere-se à falta de registros sistematizados sobre paralisações de projetos decorrentes de priorizações legais ou regulatórias. Embora as entrevistas tenham indicado que projetos legais regulatórios frequentemente interrompem ou retardam outros em andamento, os documentos e dashboards do EGP não registram o período de inatividade nem o motivo da suspensão. Essa lacuna impossibilita identificar quantos projetos foram efetivamente impactados, por quanto tempo permaneceram parados e quais recursos foram realocados durante essas pausas, o que limita a compreensão do efeito sistêmico das mudanças de prioridade sobre o portfólio. Na prática, essa ausência de rastreabilidade impede a análise da perda de fluxo produtivo e da recomposição de capacidade após cada interrupção.

A seção apresentou os dados empíricos observados na análise dos documentos e indicadores, relacionando-os às situações relatadas pelos entrevistados, buscando confirmá-las, refutá-las ou indicar ausência de dados que corrobora as situações. Esses dados reforçam que o portfólio analisado opera sob as mesmas restrições e distorções de comportamento que a Corrente Crítica procura mitigar. A síntese apresentada no Quadro 16 apresenta, portanto, que os fenômenos identificados nesta seção constituem evidências diretas da aplicabilidade da Corrente Crítica no contexto estudado.

Quadro 16 – Síntese dos fenômenos identificados da análise documental e dos indicadores

Fenômenos comportamentais	Identificado
Acúmulo de atrasos e desperdício de avanços	✓
Determinação do cronograma dos projetos considerando somente a interdependência das atividades	
Determinação da duração dos projetos considerando capacidade infinita dos recursos	
Conflitos entre Projetos	✓
Concorrência de Recursos	✓
Gerenciamento Individualizado dos projetos	
Síndrome do Estudante	✓
Lei de Parkinson	✓
Multitarefa Nociva	✓
Adição de Segurança Local	
Ausência de regras de prontidão quanto a alteração de escopo	✓
Ausência de aderência com o planejamento inicial	✓
Ausência de políticas de pausa e retomada	✓
Ausência de Regras de Priorização	
Comunicação deficiente entre áreas	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

A análise documental e dos indicadores de desempenho permitiu validar empiricamente vários dos fenômenos identificados nas entrevistas, ao mesmo tempo em que revelou nuances importantes sobre o funcionamento real do portfólio. Os registros do EGP confirmam a existência de atrasos acumulados, replanejamentos frequentes e desperdício de avanços, evidenciando um sistema em constante adaptação e sem mecanismos de estabilização. A concorrência direta por recursos e os conflitos entre projetos foram igualmente comprovados pelos índices de alocação, que evidenciam sobrecarga dos responsáveis técnicos e desenvolvedores, reforçando o diagnóstico de multitarefa nociva e de um ambiente operando acima da capacidade efetiva. Os dados também apontam para a Lei de Parkinson e a Síndrome do Estudante, sendo que a maioria das entregas ocorre no limite dos prazos, sem aproveitamento de adiantamentos.

Outro aspecto observado é a ausência de controle formal das mudanças de escopo e dos replanejamentos, uma vez que mais da metade dos projetos sofreu alterações de prazo, mas menos de um quarto teve Termo de Solicitação de Mudança (TSM) formalizado. Isso indica uma gestão predominantemente reativa e adaptativa, em que as revisões são realizadas sem padronização nem rastreabilidade. De modo

semelhante, a ausência de políticas de pausa, retomada e priorização contribui para a fragmentação do esforço e a perda de previsibilidade do portfólio. Em contrapartida, alguns fenômenos não foram observados explicitamente nos dados documentais, como a adição de segurança local e o gerenciamento totalmente individualizado dos projetos, possivelmente por não haver indicadores específicos que permitam mensurar esses comportamentos.

Esses resultados confirmam que o portfólio do EGP apresenta as mesmas restrições e distorções de comportamento descritas pela literatura da Corrente Crítica, como a falta de nivelamento de recursos, ausência de buffers de proteção e pouca previsibilidade dos prazos. A próxima seção, Análise Contrafactual do Portfólio de Projetos, aprofundará essa discussão a partir de uma análise comparativa entre o cenário atual e uma projeção simulada sob a lógica da Corrente Crítica, permitindo visualizar os efeitos potenciais de sua aplicação no desempenho do portfólio.

4.3 ANÁLISE CONTRAFACTUAL DO PORTFÓLIO DE PROJETOS

A presente seção tem como objetivo analisar o portfólio de projetos sob uma perspectiva contrafactual, isto é, confrontar a situação atual observada, caracterizada pelos padrões evidenciados nas seções anteriores, com um cenário hipotético estruturado segundo os princípios da Corrente Crítica. Essa abordagem permite compreender não apenas os efeitos indesejáveis do modelo vigente, mas também as mudanças esperadas na dinâmica do portfólio, caso a gestão passasse a ser orientada pela lógica proposta pela Corrente Crítica.

A análise baseia-se nos cronogramas reais dos projetos do EGP, que refletem a lógica tradicional de planejamento fundamentada em prazos individuais, margens distribuídas e conflitos de recursos. Esses dados são comparados com uma projeção teórica de funcionamento conforme a Corrente Crítica, a qual considera a consolidação das proteções em *buffers*, a não simultaneidade de execução dos projetos, o nivelamento da capacidade dos recursos e o sequenciamento subordinada à restrição. Ao final, apresenta-se uma análise comparativa entre os dois cenários, destacando as diferenças no comportamento dos cronogramas, os efeitos desejáveis sobre prazos e eficiência, e os impactos sistêmicos da adoção dos mecanismos centrais da Corrente Crítica sobre o desempenho do portfólio multiprojeto.

A análise dos cronogramas reais evidência que o portfólio do EGP opera sob uma lógica de planejamento fragmentada e baseada na interdependência apenas entre atividades, sem considerar a limitação de capacidade dos recursos conforme apresentado na Figura 12. Os cronogramas indicam sobreposição entre projetos, com profissionais atuando em mais de uma iniciativa simultaneamente, além de períodos de espera entre atividades dependentes apresentado na Tabela 11. Essa estrutura revela que a sequência das entregas é definida isoladamente, sem integração com o fluxo global ou com a disponibilidade dos recursos críticos. Essa configuração resulta em replanejamentos frequentes, perda de previsibilidade e desperdício de avanços, fenômenos apontados nas seções anteriores. O sistema opera com capacidade virtualmente infinita, o que provoca conflitos entre projetos, atrasos acumulados e retrabalho. A ausência de sincronização entre as frentes leva a ciclos longos e imprevisíveis, em que cada projeto tenta melhorar seu próprio desempenho em detrimento do fluxo coletivo.

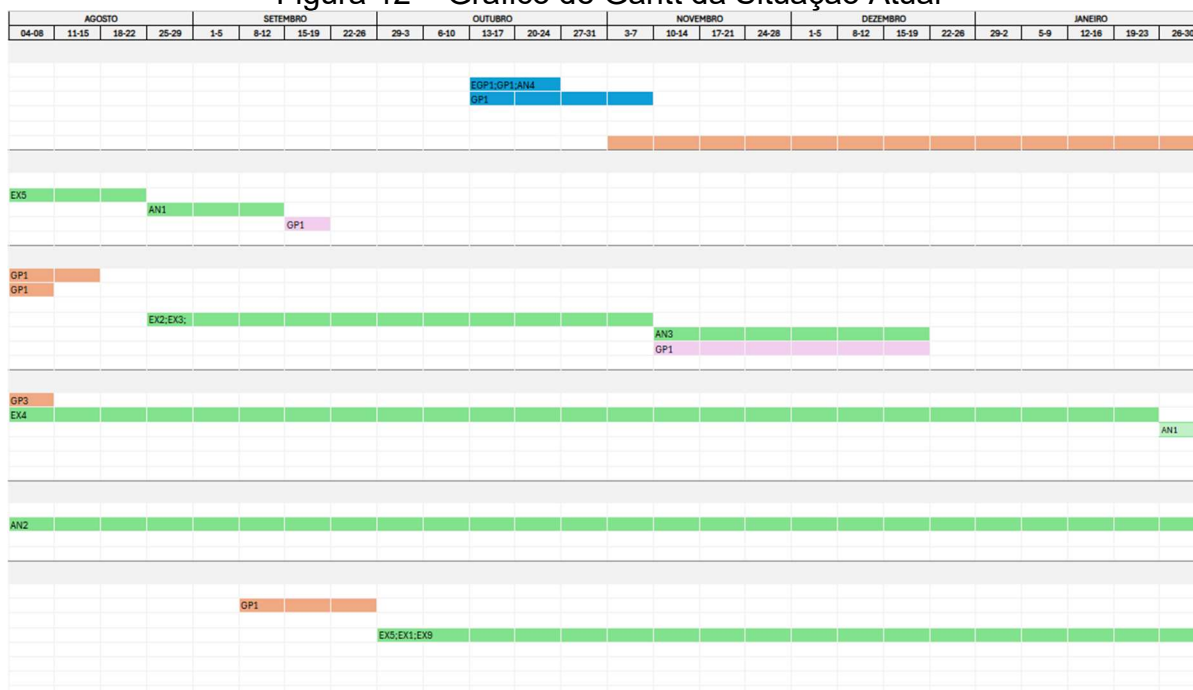
Tabela 11 – Cronograma da Situação Atual do Portfólio

#	Atividade	Predecessora	Duração	Início	Fim	Recursos
H						
Iniciação						
1	Abertura do Projeto		11	14/10/2025	25/10/2025	EGP1; GP1; AN4
2	Elaboração da TAP	1	21	14/10/2025	04/11/2025	GP1
Planejamento						
3	Determinação do Escopo	2	9	03/03/2026	12/03/2026	GP1; RT1; AN4
4	Elaboração do Cronograma	2	9	03/03/2026	12/03/2026	GP1
I						
Execução						
6	Desenvolvimento	5	21	02/08/2025	23/08/2025	EX5
7	Testes e Homologações	6	21	24/08/2025	14/09/2025	AN1
Finalização						
8	Elaboração do TAE	7	7	15/09/2025	22/09/2025	GP1
G						
4	Elaboração do Cronograma	2	48	01/07/2025	18/08/2025	GP1
5	Determinação das Especificações	2	35	03/07/2025	07/08/2025	GP1; RT2; AN3

#	Atividade	Predecessora	Duração	Início	Fim	Recursos
Execução						
6	Desenvolvimento	5	71	25/08/2025	04/11/2025	EX2; EX3;
7	Testes e Homologações	6	47	05/11/2025	22/12/2025	AN3
Finalização						
8	Elaboração do TAE	6	17	05/12/2025	22/12/2025	GP1
L						
5	Determinação das Especificações	2	60	09/06/2025	08/08/2025	GP3; AN1
Execução						
6	Desenvolvimento	5	187	25/07/2025	28/01/2026	EX4
7	Testes e Homologações	6	382	29/01/2025	15/02/2026	AN1
Finalização						
8	Elaboração do TAE	7	7	16/02/2026	23/02/2026	GP3
A						
6	Desenvolvimento	5	337	10/08/2022	13/07/2023	EX1
7	Testes e Homologações	6	110 3	14/07/2023	21/07/2026	AN2
Finalização						
8	Elaboração do TAE	7	7	21/07/2026	28/07/2026	GP2
J						
4	Elaboração do Cronograma	2	106	01/04/2025	16/07/2025	GP1
5	Determinação das Especificações	2	21	05/09/2025	26/09/2025	GP1; AN3; RT1
Execução						
6	Desenvolvimento	5	207	05/09/2025	31/03/2026	EX5; EX1; EX9
7	Testes e Homologações	6	242	02/03/2026	30/10/2026	AN3
Finalização						
8	Elaboração do TAE	7	8	14/10/2026	22/10/2026	GP1

Fonte: Documentos do EGP, adaptado pelo autor (2025)

Figura 12 – Gráfico de Gantt da Situação Atual



Fonte: Documentos do EGP, adaptado pelo autor (2025)

O comportamento do portfólio confirma a presença de multitarefa nociva e concorrência direta entre recursos. A análise das cargas de trabalho evidencia que os mesmos recursos aparecem em até quatro projetos de modo concomitante, alternando atividades críticas de diferentes frentes. Essa alternância constante reduz a produtividade e amplia o tempo total de execução dos projetos. Além disso, o gerenciamento individualizado de cada projeto impede a coordenação eficiente do portfólio, perpetuando um modelo em que o esforço é diluído e os resultados se atrasam. O uso de margens de segurança locais, adicionadas por cada equipe, disfarça atrasos e cria a falsa percepção de controle, quando, na prática, o sistema apenas absorve suas próprias ineficiências.

A análise contrafactual baseada na Corrente Crítica apresenta que a reorganização dos projetos sob a lógica da restrição reduz a duração total dos cronogramas e estabiliza o fluxo de execução. A primeira etapa da simulação consistiu na remoção de 50% das margens de segurança individuais, seguida da inserção de *buffers* de projeto equivalentes à metade do tempo retirado apresentado na Tabela 12. A consolidação das proteções eliminou margens redundantes e, embora tenha resultado em um aumento médio de 21% na duração dos projetos, conforme evidenciado na Tabela 13, promoveu resultados positivos em termos de controle e

transparência sobre o andamento das entregas. Mais importante, o principal efeito desejável não foi a redução da duração, mas a estabilização do fluxo e o nivelamento da capacidade dos recursos, evidenciados na Tabela 14 e na Figura 13, que indicam um sistema mais equilibrado, previsível e menos sujeito a sobrecargas e replanejamentos sucessivos.

Tabela 12 – Determinação do tamanho dos *Buffers* de Projeto (PP)

Projetos	Duração Total	PP
PROJETO H	354	88,5
PROJETO I	122	30,5
PROJETO G	286	71,5
PROJETO L	662	165,5
PROJETO A	1.608	402
PROJETO J	868	217

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

As Tabelas 12 e 13 sintetizam os principais resultados da simulação contrafactual, evidenciando o comportamento dos projetos após a aplicação dos princípios da Corrente Crítica. A Tabela 12 apresenta o dimensionamento dos *buffers* de projeto, calculados como metade da margem de segurança retirada das estimativas originais, permitindo que a proteção do prazo fosse concentrada em pontos estratégicos do cronograma, em vez de distribuída redundantemente entre as atividades. A Tabela 13 compara as datas de término dos projetos nas situações atual e contrafactual, evidenciando que, embora alguns prazos tenham se estendido, o comportamento geral tornou-se mais estável e previsível.

Tabela 13 – Impacto contrafactual na duração dos projetos

Projeto	Data de Término - Situação Atual	Data de Término - Contrafactual	Diferença	Redução
PROJETO H	06/09/2026	27/11/2026	-82	-23%
PROJETO I	22/09/2025	20/10/2025	-28	-23%
PROJETO G	22/12/2025	12/01/2026	-21	-7%
PROJETO L	23/02/2026	05/08/2026	-163	-25%
PROJETO A	28/07/2026	31/08/2027	-399	-25%
PROJETO J	22/10/2026	24/05/2027	-214	-25%
Média				-21%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Tabela 14 – Cronograma Contrafactual com a CCPM

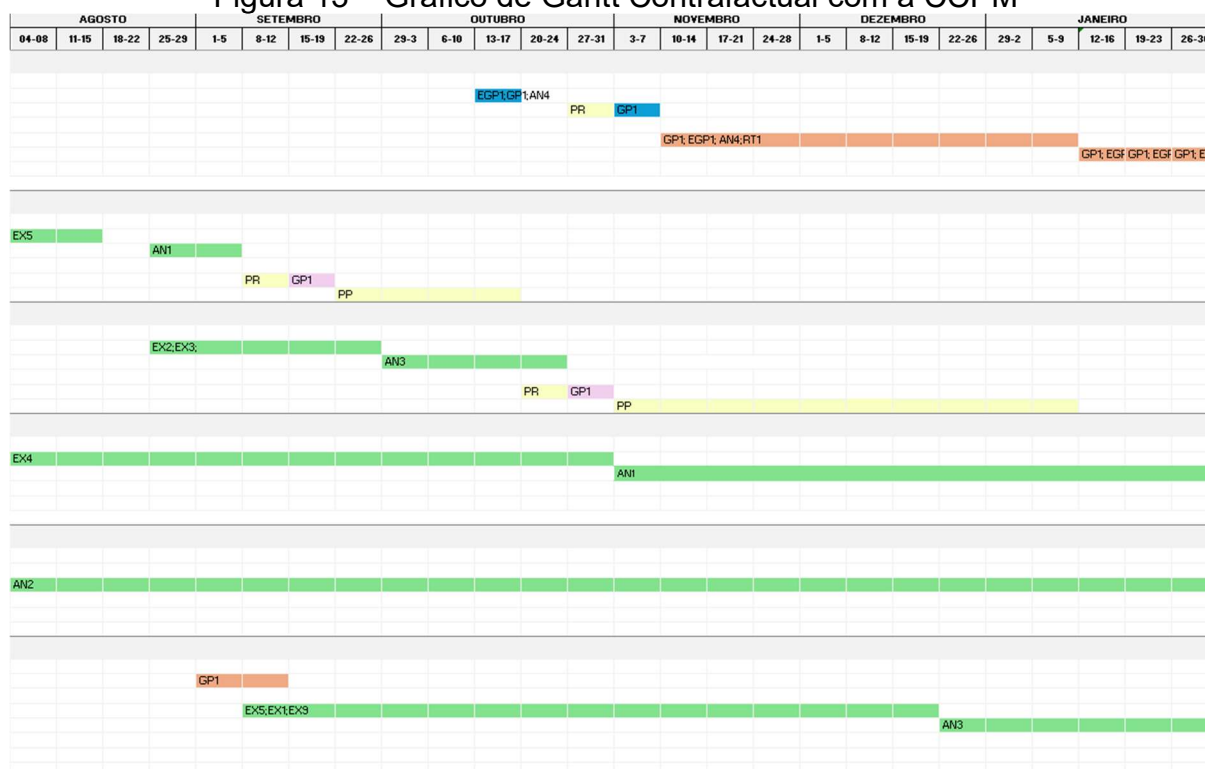
#	ATIVIDADE	PREDECESSORAS	DURAÇÃO	INÍCIO	FIM	RECURSOS
PROJETO H						
Iniciação						
1	Abertura do Projeto		5	14/10/2025	19/10/2025	EGP1; GP1; AN4
2	Elaboração da TAP	1	7	31/10/2025	07/11/2025	GP1
Planejamento						
5	Determinação das Especificações	2	59	07/11/2025	05/01/2026	GP1; AN4; RT1
3	Determinação do Escopo	2	5	05/01/2026	10/01/2026	GP1; RT1 AN4
4	Elaboração do Cronograma	2	5	10/01/2026	15/01/2026	GP1
Execução						
6	Desenvolvimento	5	78	03/03/2026	20/05/2026	EX1
7	Testes e Homologações	6	7	07/08/2026	14/08/2026	AN4
Finalização						
8	Elaboração do TAE	7	7	22/08/2026	29/08/2026	GP1
9	Pulmão do Projeto		89	30/08/2026	27/11/2026	
PROJETO I						
Iniciação						
1	Abertura do Projeto		2	08/06/2025	10/06/2025	EGP1; G1; ANN1
2	Elaboração da TAP	1	1	08/06/2025	09/06/2025	GP1
Planejamento						
3	Determinação do Escopo	2	9	28/06/2025	07/07/2025	GP1; AN1; RT1
4	Elaboração do Cronograma	2	15	28/06/2025	13/07/2025	GP1
5	Determinação das Especificações	2	10	28/06/2025	08/07/2025	GP1; R1; ANN1
Execução						
6	Desenvolvimento	5	10	02/08/2025	12/08/2025	EX5
7	Testes e Homologações	6	10	24/08/2025	03/09/2025	AN1
Finalização						
8	Elaboração do TAE	7	3	15/09/2025	18/09/2025	GP1
9	Pulmão do Projeto		31	19/09/2025	20/10/2025	
PROJETO G						
Iniciação						
1	Abertura do Projeto		10	02/07/2025	12/07/2025	EGP1; G1; ANN3
2	Elaboração da TAP	1	9	03/07/2025	12/07/2025	GP1

#	ATIVIDADE	PREDECESSORAS	DURAÇÃO	INÍCIO	FIM	RECURSOS
Planejamento						
3	Determinação do Escopo	2	15	03/07/2025	18/07/2025	GP1; AN3; RT2
4	Elaboração do Cronograma	2	24	01/07/2025	25/07/2025	GP1
5	Determinação das Especificações	2	17	03/07/2025	20/07/2025	GP1; R2; ANN3
Execução						
6	Desenvolvimento	5	35	25/08/2025	29/09/2025	EX2; EX3;
7	Testes e Homologações	6	24	29/09/2025	23/10/2025	AN3
Finalização						
8	Elaboração do TAE	6	8	23/10/2025	31/10/2025	GP1
9	Pulmão do Projeto		72	01/11/2025	12/01/2026	
PROJETO L						
Iniciação						
1	Abertura do Projeto		0	12/06/2025	12/06/2025	EGP1; G3; ANN1
2	Elaboração da TAP	1	3	12/06/2025	18/06/2025	GP3
Planejamento						
3	Determinação do Escopo	2	5	18/06/2025	23/06/2025	GP3; AN1
4	Elaboração do Cronograma	2	5	18/06/2025	23/06/2025	GP3
5	Determinação das Especificações	2	30	09/06/2025	09/07/2025	GP3; AN1
Execução						
6	Desenvolvimento	5	93	25/07/2025	26/10/2025	EX4
7	Testes e Homologações	6	191	27/10/2025	06/05/2026	AN1
Finalização						
8	Elaboração do TAE	7	3	16/02/2026	19/02/2026	GP3
9	Pulmão do Projeto		166	20/02/2026	05/08/2026	
PROJETO A						
Iniciação						
1	Abertura do Projeto		5	25/03/2022	30/03/2022	EGP1; G2; ANN2
2	Elaboração da TAP	1	5	25/03/2022	30/03/2022	GP2
Planejamento						
3	Determinação do Escopo	2	4	04/04/2022	08/04/2022	GP2; AN2; RT2
4	Elaboração do Cronograma	2	4	04/04/2022	08/04/2022	GP2
5	Determinação das Especificações	2	63	04/04/2022	06/06/2022	GP2; A2; RTT2
Execução						

#	ATIVIDADE	PREDECESSORAS	DURAÇÃO	INÍCIO	FIM	RECURSOS
6	Desenvolvimento	5	168	10/08/2022	25/01/2023	EX1
7	Testes e Homologações	6	551	14/07/2023	21/07/2026	AN2
Finalização						
8	Elaboração do TAE	7	3	21/07/2026	24/07/2026	GP2
9	Pulmão do Projeto		402	25/07/2026	31/08/2027	
PROJETO J						
Iniciação						
1	Abertura do Projeto		58	28/03/2025	25/05/2025	EGP1; G1; AN3
2	Elaboração da TAP	1	37	31/03/2025	13/06/2025	GP1
Planejamento						
3	Determinação do Escopo	2	46	07/07/2025	22/08/2025	GP1; AN3; RT1
4	Elaboração do Cronograma	2	53	01/04/2025	24/05/2025	GP1
5	Determinação das Especificações	2	10	05/09/2025	15/09/2025	GP1; AN3; RT1
Execução						
6	Desenvolvimento	5	103	05/09/2025	17/12/2025	EX5; E1; EXX9
7	Testes e Homologações	6	121	17/12/2025	17/04/2026	AN3
Finalização						
8	Elaboração do TAE	7	4	14/10/2026	18/10/2026	GP1
9	Pulmão do Projeto		217	19/10/2026	24/05/2027	

Fonte: Documentos do EGP, adaptado pelo autor (2025)

Figura 13 – Gráfico de Gantt Contrafactual com a CCPM



Fonte: Documentos do EGP, adaptado pelo autor (2025)

A Tabela 15 apresenta a carga de trabalho consolidada por recurso e por projeto após a reestruturação contrafactual em vermelho o recurso crítico do projeto sendo o mais demandado. Observa-se que, ao contrário das análises das seções anteriores, que apontavam principalmente os desenvolvedores e responsáveis técnicos como recursos críticos, neste cenário emergem outras restrições relevantes. Em alguns projetos, a área de negócio apresenta a maior carga de trabalho, especialmente nas etapas de homologação e validação, como nos Projetos L e A, com valores de 208,5 e 575 horas, respectivamente. Esse comportamento corrobora as evidências de mudança de escopo discutidas nas seções anteriores, nas quais os entrevistados relataram que as áreas de negócio frequentemente adicionam novas demandas durante a execução.

Outro ponto notável é a sobrecarga do gestor de projetos, que em alguns casos se torna o recurso mais exigido, como no Projeto J, com 107,3 horas, e no Projeto G, com 55 horas. Esse resultado refuta parcialmente a percepção anterior de que os recursos técnicos seriam sempre as restrições do sistema, indicando que o grau de especificação e acompanhamento necessário por parte do GP também se

configura como uma restrição relevante, sobretudo em projetos que demandam um elevado nível de detalhamento de requisitos e interação com múltiplas áreas.

Tabela 15 – Análise contrafactual na carga de trabalho dos recursos

Projetos	GP	RT	AN	EX
PROJETO H	37,0	21,3	30,0	78,0
PROJETO I	26,0	6,3	17,0	10,0
PROJETO G	55,0	10,7	38,0	17,5
PROJETO L	23,5	-	208,5	93,0
PROJETO A	36,0	22,3	575,0	168,0
PROJETO J	107,3	18,7	141,3	34,3

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

O nivelamento proposto pela Corrente Crítica permite visualizar com clareza onde se concentram as restrições reais do sistema, permitindo que a priorização e o sequenciamento sejam subordinados a esses pontos de limitação. Dessa forma, o portfólio passa a operar considerando capacidade finita, eliminando a multitarefa e garantindo que cada recurso execute apenas uma atividade crítica por vez.

A ausência de multitarefa e a centralização da proteção em *buffers* reduzem o impacto da Síndrome do Estudante e da Lei de Parkinson, pois as equipes deixam de atuar com prazos individuais extensos e passam a trabalhar dentro de janelas de foco monitoradas. Esse formato de gestão impede a postergação de atividades, uma vez que o avanço é medido pelo consumo do *buffer* e não por datas de entrega arbitrárias. As proteções compartilhadas substituem a adição de segurança local, criando um sistema mais transparente e responsivo. O resultado é um portfólio que mantém ritmo constante, responde rapidamente a desvios e entrega resultados mais próximos do planejamento inicial.

A comparação entre o portfólio real e o cenário contrafactual evidencia uma transformação estrutural no comportamento do sistema. O ambiente originalmente fragmentado, sujeito à multitarefa e à ausência de priorização clara, evolui para um fluxo coordenado e previsível, sustentado pela lógica da restrição e pela centralização da proteção em *buffers*. Essa mudança representa a transição de uma gestão baseada em prazos individuais e margens locais para um modelo orientado por capacidade e sincronização global. Na situação atual, os cronogramas do EGP revelam um modelo de gestão orientado por projetos individualizados, em que a duração é definida a partir da interdependência entre atividades, sem consideração

da capacidade dos recursos. Esse arranjo gera sobreposição de tarefas, conflitos entre projetos e períodos de espera, além da perda de previsibilidade e da necessidade de replanejamentos frequentes. O uso de margens de segurança locais, somado à ausência de mecanismos de sincronização, resulta em cronogramas alongados, reduzida eficiência coletiva e desperdício de avanços, efeitos observados tanto nas entrevistas quanto nas análises documentais e indicadores.

No cenário contrafactual, esses efeitos são mitigados. A determinação da corrente crítica subordinou a sequência de execução à capacidade dos recursos restritivos, eliminando conflitos e equilibrando o fluxo de trabalho. A remoção das margens individuais e a consolidação em *buffers* de projeto reduziram redundâncias e ampliaram a transparência sobre o progresso, permitindo que a medição de desempenho passasse a refletir o consumo real de proteção e não apenas o cumprimento de prazos. O nivelamento de recursos eliminou a multitarefa, reduzindo interrupções e variações de produtividade. A Tabela 15, que evidencia a redistribuição das cargas após o nivelamento, apresenta que a carga total foi absorvida de modo mais equilibrado, expondo restrições que antes permaneciam ocultas. Essa redistribuição revela um sistema em que o trabalho flui com cadência previsível e sem sobreposição de esforços.

Comparando as duas realidades, torna-se evidente que a Corrente Crítica contribui de modo direto para aumentar a previsibilidade dos prazos, melhorar a alocação de recursos e elevar a eficiência do gerenciamento do portfólio em ambientes multiprojetos de instituições financeiras. Ao introduzir o controle baseado em *buffers* e a priorização subordinada à restrição, o método substitui o controle reativo por uma gestão preventiva, focada em identificar e proteger a restrição real do sistema. Essa mudança reduz a ocorrência de fenômenos comportamentais como a Lei de Parkinson, a Síndrome do Estudante e a adição local de segurança, pois os prazos deixam de ser tratados como compromissos fixos e passam a ser gerenciados de modo dinâmico.

Além disso, a transição para uma lógica de governança integrada de portfólio corrige o comportamento de melhoria local, em que cada projeto busca o próprio desempenho em detrimento do conjunto. Sob a lógica da Corrente Crítica, a decisão de priorização passa a ser sistêmica, refletindo o estado do recurso restritivo e o consumo do *buffer*, e não percepções isoladas. Essa abordagem fortalece a

coordenação entre áreas, reduz o retrabalho e cria um ambiente de execução mais estável e confiável.

Portanto, a comparação entre os cenários confirma que a Corrente Crítica oferece uma alternativa viável e eficaz para o gerenciamento de portfólios em instituições financeiras, ao alinhar o planejamento à capacidade real dos recursos, eliminar desperdícios gerados por multitarefa e sobrecarga e restabelecer a previsibilidade das entregas. Esses resultados sustentam empiricamente que a adoção da CCPM representa não apenas uma melhoria operacional, mas uma mudança estrutural no modo de pensar e controlar o fluxo de projetos, superando as limitações comportamentais e sistêmicas do modelo tradicional identificado nas seções anteriores.

A presente seção apresentou a análise contrafactual do portfólio de projetos, contrapondo a situação atual, caracterizada por sobrecarga de recursos, multitarefa e planejamento fragmentado, a um cenário reestruturado sob a lógica da Corrente Crítica. As evidências apresentaram que a reorganização dos cronogramas, a remoção das margens locais e a centralização da proteção em *buffers* permitem estabilizar o fluxo, eliminar conflitos e alinhar a execução à capacidade real dos recursos. Os resultados obtidos indicam que o portfólio deixa de operar sob a lógica de capacidade infinita e passa a ser gerido com base na restrição, apresentando melhoria de previsibilidade, foco e integração.

A síntese apresentada no Quadro 17 consolida a comparação entre os dois cenários, evidenciando os fenômenos comportamentais identificados e os efeitos desejáveis alcançados como pontos de melhorias pela aplicação dos princípios da Corrente Crítica. Essa sistematização reforça que as contribuições da CCPM no contexto multiprojeto vão além de uma possível redução de prazos, envolvendo uma mudança estrutural na governança e no controle do fluxo de trabalho.

Quadro 17 – Síntese da Análise Contrafactual

Fenômenos comportamentais	Efeitos Indesejáveis - Situação Atual	Efeitos Desejáveis - Contrafactual
Acúmulo de atrasos e desperdício de avanços		Fluxo estabilizado por <i>buffers</i> e antecipações preservadas via consumo de <i>buffer</i> .
Determinação do cronograma dos projetos considerando somente a interdependência das atividades	✓	Cronograma subordinado à restrição: considera recursos críticos, conflitos de portfólio e corrente crítica.
Determinação da duração dos projetos considerando capacidade infinita dos recursos	✓	Duração definida por capacidade finita e carga do recurso crítico
Conflitos entre Projetos	✓	Nivelamento interprojetos subordinado à restrição
Concorrência de Recursos	✓	Sequenciamento por recurso crítico e eliminação de disputas por alocação.
Gerenciamento Individualizado dos projetos	✓	Gestão integrada de portfólio orientada por consumo de <i>buffer</i> e políticas comuns de priorização.
Síndrome do Estudante		Prazos agressivos protegidos por <i>buffer</i> e cadência de liberação que favorece início oportuno.
Lei de Parkinson		Proteção centralizada e métricas de fluxo evitando expansão do trabalho até a data, incentivo a terminar antes para liberar capacidade.
Multitarefa Nociva	✓	Nivelamento e janelas de foco e redução de trocas de contexto.
Adição de Segurança Local	✓	Remoção das margens locais e consolidação em <i>buffers</i> de projeto
Ausência de regras de prontidão quanto a alteração de escopo		
Ausência de aderência com o planejamento inicial		
Ausência de políticas de pausa e retomada		
Ausência de Regras de Priorização		
Comunicação deficiente entre áreas		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

A análise contrafactual demonstrou que a reorganização do portfólio segundo os princípios da Corrente Crítica resultaria em melhorias estruturais significativas no

sistema de gestão. O cenário atual revelou um ambiente fortemente fragmentado, marcado por conflitos de recursos, multitarefa nociva, cronogramas baseados em capacidades infinitas e elevada quantidade de replanejamentos, todos fenômenos que comprometem a previsibilidade e a eficiência do portfólio. No cenário simulado, a aplicação da lógica da restrição promoveu o nivelamento de recursos, a eliminação de sobreposições entre projetos e a consolidação das margens de segurança em *buffers* de proteção. Como efeito, o fluxo de execução tornou-se mais estável e o acompanhamento do desempenho mais transparente, permitindo uma gestão proativa do portfólio. Além disso, a substituição das margens individuais por *buffers* centralizados reduziu a ocorrência de atrasos e desperdício de avanços, enquanto a sincronização das atividades com o recurso crítico evitou conflitos e paradas desnecessárias.

Com base nessas evidências, o próximo capítulo apresenta a discussão dos resultados, relacionando as descobertas empíricas obtidas nas análises com o referencial teórico, a fim de avaliar integradamente como as contribuições da Corrente Crítica podem aprimorar a alocação de recursos, a previsibilidade dos prazos e a eficiência global na gestão de portfólios de projetos.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados indicam que o gerenciamento de projetos no EGP é realizado predominantemente individualizado, sem uma integração efetiva entre os cronogramas e as demandas concorrentes do portfólio. Essa característica reforça a dificuldade de enxergar o sistema como um todo, o que fragmenta o processo decisório e compromete a eficiência coletiva. Nas entrevistas, os GP afirmaram que “*cada projeto é acompanhado de modo independente*” (GP 9) e que “*as prioridades são revistas caso a caso*” (GP 4). Os documentos analisados confirmam a inexistência de instrumentos consolidados de gestão integrada, e o contrafactual revelou que, ao sincronizar os projetos pela lógica da restrição, o portfólio apresentou melhora na estabilidade e previsibilidade das entregas.

Conforme defendem Li e Zhan (2023), a abordagem multiprojetos exige visão sistêmica e priorização coordenada entre frentes, pois o desempenho global depende da capacidade de sincronizar fluxos interdependentes. Amiri *et al.* (2018) reforçam que a ausência dessa integração leva à melhoria local e ao aumento dos tempos de ciclo. No caso estudado, a gestão individualizada revela-se incompatível com a dinâmica de restrição compartilhada prevista pela Corrente Crítica.

A previsibilidade do portfólio é afetada não apenas pela ausência de integração, mas também pela falta de mecanismos de sincronização entre projetos e recursos. O resultado é um sistema que aparenta controle, mas opera em permanente ajuste reativo. Os indicadores analisados IDP e IDE evidenciaram estabilidade aparente, mas grande variação entre projetos, sugerindo que a previsibilidade é obtida à custa de replanejamentos constantes. A análise documental evidenciou que 50,72% dos projetos tiveram alteração de prazo e apenas 24,64% formalizaram mudanças via TSM. Silva (2020) descreve que em ambientes multiprojetos, a ausência de sincronização leva a atrasos mascarados e falsa percepção de estabilidade. Para a CCPM, a previsibilidade só é real quando o fluxo é protegido por *buffers* de projeto e de alimentação (Goldratt, 1998). Logo, o controle baseado em prazos ajustados após cada replanejamento não garante confiabilidade, apenas redistribui o atraso.

A simultaneidade excessiva entre projetos revela a inexistência de um nivelamento efetivo de recursos, condição essencial em ambientes multiprojetos. Essa sobreposição compromete a execução das atividades críticas e amplia o tempo total

do portfólio. A análise documental evidenciou que um mesmo responsável técnico chegou a atuar em quatro projetos simultaneamente, enquanto o gerente de projetos mais sobrecarregado conduzia cinco frentes em paralelo. Essa configuração foi confirmada pela Tabela 6 da seção 4.2, com índices de alocação entre 1,6 e 2,7 por recurso. Segundo Amiri *et al.* (2018), o nivelamento inadequado é um dos principais fatores que tornam o cronograma multiprojeto instável. Wang *et al.* (2010) apresentaram que a CCPM mitiga esses conflitos ao subordinar o início das atividades à capacidade do recurso restritivo, permitindo que o fluxo avance de modo contínuo. A comparação contrafactual evidenciou que, ao aplicar esse princípio, os conflitos de recursos e os replanejamentos desapareceram.

A pesquisa revelou que a restrição operacional do portfólio não está concentrada em um único recurso, mas se manifesta de modo distribuído, com destaque para os recursos técnicos e de negócio. Esse comportamento difere da percepção inicial de que apenas os desenvolvedores seriam a restrição. A Tabela 15 da seção 4.3 evidenciou que, em projetos como o L e o A, as áreas de negócio apresentaram as maiores cargas horárias, superando até os executores. Essa sobrecarga está associada à participação intensa nas homologações e à inclusão de novas demandas, fenômeno relacionado ao aumento de escopo. Araszkievicz (2017) observa que, em ambientes multiprojetos, as restrições migram conforme o ciclo de maturidade e o envolvimento das áreas demandantes. Na literatura da TOC, Cox e Schleier (2013) reforçam que a restrição é dinâmica e deve ser continuamente identificado. Assim, o caso estudado indica que a restrição, antes percebida apenas como técnica, também se desloca para o nível decisório e de validação, exigindo atenção da gestão de portfólio.

A percepção dos participantes de que há muita adição de segurança nas estimativas de prazo não se confirmou empiricamente, sugerindo que o sentimento de excesso de segurança deriva mais da imprevisibilidade do ambiente do que de margens realmente infladas. Essa discrepância revela uma confusão entre segurança planejada e tempo consumido por variações de escopo ou retrabalho. Enquanto as entrevistas apontaram recorrência na adição de segurança individual por atividade, os indicadores apresentaram índice médio de adição de segurança de apenas 2%, valor irrisório frente às margens relatadas. Além disso, observou-se que muitos projetos com replanejamentos mantiveram seus índices de prazo dentro da faixa aceitável de

12%, o que indica absorção interna das variações. Silva (2020) explica que a percepção de “gordura” é comum em ambientes multiprojetos sem *buffers* visíveis, pois o tempo perdido por mudanças e interrupções tende a ser confundido com excesso de planejamento. Li e Zhan (2023) destacam que a CCPM reduz esse equívoco ao consolidar a proteção em *buffers* de projeto, tornando o consumo de segurança explícito e mensurável. Assim, o que aparenta ser superdimensionamento é, na verdade, a manifestação de desperdícios ocultos e falta de visibilidade sobre o fluxo.

O comportamento de estender o trabalho até a data limite evidencia a presença da Lei de Parkinson no portfólio, reforçando que o controle baseado apenas em prazos estimula o uso integral do tempo disponível, mesmo quando há potencial de antecipação. A análise dos projetos concluídos (Tabela 10) apresentou mediana de divergência igual a zero, com 45% entregues adiantados e 25% exatamente em 100% do prazo. Apesar disso, a maioria das entregas ocorreu no limite do cronograma, sem antecipações. Nas entrevistas, um GP relatou que “*os responsáveis técnicos sempre utilizam o prazo máximo*” (GP 1). Estudos de Araszkievicz (2017) e Amiri *et al.* (2018) relatam que a CCPM combate esse comportamento substituindo o controle por data de entrega pelo monitoramento do consumo de *buffer*, o que inverte o foco da gestão: em vez de cumprir o prazo, busca-se proteger o fluxo. Goldrat (1998) destaca que a centralização da proteção impede a expansão natural das tarefas e libera capacidade ociosa para novos projetos.

A tendência de iniciar atividades apenas próximo ao prazo, identificada nas entrevistas, indica a ausência de cadência de fluxo e o predomínio da Síndrome do Estudante, fenômeno que reduz o aproveitamento das margens e amplifica a variabilidade do portfólio. Relatos segundo o GP 2 como “*as equipes deixam para entregar no final do prazo*” e “*as áreas de negócio priorizam outras demandas antes de iniciar*” revelam que o engajamento das equipes ocorre tardiamente. Os dados de prazo e execução próximos de zero reforçam que o avanço real se concentra no fim do ciclo. Cox e Schleier (2013) descrevem a Síndrome do Estudante como o hábito de adiar o início das tarefas até o limite da folga percebida. Wang *et al.* (2010) observam que a CCPM corrige esse padrão ao liberar atividades de modo controlado pelo tambor e pelos *buffers* de projeto, garantindo início oportuno e ritmo estável. No

caso estudado, a ausência desse mecanismo explica a concentração de esforços apenas nas etapas finais.

O modelo de contratação por hora orçada, utilizado para os desenvolvedores, cria um incentivo paradoxal, estimula a entrega antecipada, mas ao mesmo tempo incentiva a inflar as estimativas para ampliar a vantagem potencial. Essa dinâmica distorce a percepção de desempenho e compromete a confiabilidade das estimativas. Nas entrevistas, segundo o GP 9 “*os desenvolvedores recebem pelo valor orçado, se terminam antes, ganham o mesmo e ainda conseguem pegar mais demandas e por isso, acabam colocando margens maiores nas estimativas*”. Essa combinação explica por que a percepção de excesso de segurança não se confirma nos dados agregados, as margens não estão explícitas, mas são embutidas nas negociações iniciais de escopo e custo.

Os estudos de Silva (2020) e Almeida e Souza (2016) apontam que incentivos desalinhados são uma das principais causas de ineficiência comportamental em projetos. A CCPM, ao eliminar a segurança local e substituir por *buffers* centralizados, neutraliza esse viés, pois o ganho de produtividade passa a ser coletivo. Delisle (2020), ao analisar instituições financeiras, reforça que mecanismos de recompensa baseados em horas e entregas individuais geram distorções sistêmicas e ampliam o risco de prazos inflados, um fenômeno nitidamente presente no caso da agência de fomento analisada.

As mudanças de escopo são o principal fator que compromete a estabilidade dos cronogramas e a previsibilidade das entregas, sobretudo pela ausência de mecanismos que isolem seus efeitos e protejam o fluxo de execução. Entende-se que o problema não está em mudar o escopo, mas na falta de um sistema capaz de absorver essas variações sem colapsar o planejamento. As entrevistas revelaram que “as áreas de negócio pedem mais coisas durante o projeto”, “o escopo vai se transformando ao longo da execução”, e que “o replanejamento é inevitável”. Essa percepção é confirmada pelos indicadores: 50,72% dos projetos sofreram alterações de prazo e apenas 24,64% formalizaram essas mudanças via TSM, conforme Tabelas 6 e 7.

A análise documental demonstrou que mesmo com múltiplos replanejamentos, muitos projetos mantiveram IDE e IDP dentro da margem institucional, o que indica absorção informal de mudanças sem registro de impacto. Segundo Cox e Schleier

(2013), mudanças de escopo são inevitáveis, e o papel da Corrente Crítica é proteger o projeto contra seus efeitos secundários, utilizando *buffers* e mecanismos de controle do fluxo. Silva (2020) destaca que, em ambientes multiprojetos, a ausência desses *buffers* faz com que cada nova solicitação propague atrasos em cadeia. Araszkievicz (2017) apresenta empiricamente que a CCPM mantém estabilidade mesmo em contextos de variabilidade alta, pois o consumo de *buffer* torna visível o impacto das mudanças e orienta decisões corretivas em tempo real.

A ausência de regras claras de priorização, especialmente diante de projetos regulatórios obrigatórios, cria um ambiente de improviso e competição interna por recursos. Entende-se que o problema não é a existência desses projetos, mas a forma como suas urgências são impostas sem um mecanismo de balanceamento com as demais demandas estratégicas. As entrevistas apontaram que “projetos mandatórios furam a fila”, “não tem como lutar contra as demandas legais” e que “a priorização é realizada caso a caso, dependendo da pressão”. Os indicadores de replanejamento e sobreposição confirmam que novos projetos entram frequentemente sem reavaliar a capacidade total.

A ausência de dados sistemáticos sobre pausas ou redistribuição de esforços reforça que as decisões são reativas. Delisle (2020) e Gonçalves *et al.* (2024) destacam que, em instituições financeiras, a pressão regulatória tende a desestruturar o portfólio, levando à priorização emergencial e ao desvio de recursos de projetos estratégicos. A CCPM, conforme Wang *et al.* (2010), oferece uma alternativa racional ao introduzir políticas de priorização subordinadas à restrição e ao estado dos *buffers*, permitindo que o sistema absorva exigências externas sem paralisar o fluxo interno. Assim, a gestão baseada em *buffers* é compatível com o ambiente regulado, pois permite atender urgências sem comprometer o desempenho global.

Os resultados obtidos convergem com evidências empíricas de estudos internacionais e nacionais sobre a aplicação da CCPM, reforçando sua validade como abordagem superior à gestão tradicional em ambientes de restrição múltipla. O contrafactual da agência de fomento analisada reproduziu comportamentos documentados por Amiri *et al.* (2018) e Wang *et al.* (2010), como a redução de prazos e a eliminação de conflitos de recursos após o nivelamento.

Além disso, o caso confirma o padrão observado por Araszkievicz (2017), de estabilização do portfólio quando os projetos passam a ser subordinados à restrição.

Li e Zhan (2023) destacam que o sucesso da CCPM depende mais da mudança comportamental do que da estrutura técnica, pois a eliminação da multitarefa e a transparência dos *buffers* transformam o modo de pensar a execução. Silva (2020) reforça que a aplicação consistente desses princípios aumenta a previsibilidade e reduz o esforço de controle, tornando o sistema mais confiável e orientado a resultados coletivos. Dessa forma, o estudo de caso da instituição financeira de fomento em análise amplia a evidência empírica da CCPM em contextos públicos e financeiros, ainda pouco explorados na literatura.

A discussão dos resultados demonstrou que as evidências empíricas obtidas nas seções anteriores dialogam diretamente com os fundamentos teóricos da Corrente Crítica e da Teoria das Restrições, confirmando sua aplicabilidade e relevância no contexto das instituições financeiras. O caso do EGP da agência de fomento apresenta que os fenômenos comportamentais observados, como multitarefa, adição de segurança local, Lei de Parkinson e falta de integração, são manifestações clássicas das restrições de fluxo descritas por Goldratt, e que podem ser mitigadas por meio dos mecanismos da CCPM. Assim, os resultados não apenas respondem à questão de pesquisa, mas também reforçam a pertinência da Corrente Crítica como instrumento de gestão multiprojeto em ambientes regulados e complexos, contribuindo para o avanço da literatura e para a prática profissional da engenharia de produção.

6 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo geral avaliar as contribuições da Corrente Crítica na gestão de projetos em ambientes de multiprojetos em instituições financeiras. Para atingir esse propósito, foram definidos três objetivos específicos que orientaram a estrutura e o desenvolvimento da pesquisa: investigar os fundamentos da abordagem, identificar os principais conflitos e restrições no contexto estudado e sistematizar as contribuições potenciais da Corrente Crítica para aprimorar a alocação de recursos, a previsibilidade das entregas e a eficiência do portfólio.

O primeiro objetivo foi alcançado por meio da revisão teórica, que permitiu compreender os princípios centrais da Teoria das Restrições e da Corrente Crítica, bem como suas aplicações em ambientes multiprojetos. A literatura evidenciou que a CCPM propõe uma mudança de paradigma na gestão de prazos e recursos, substituindo a lógica tradicional de controle por atividades pela gestão do fluxo global e pelo uso de *buffers* de proteção. Essa abordagem se apresentou especialmente adequada a contextos como o das instituições financeiras, em que múltiplos projetos compartilham recursos limitados e sofrem interferências externas constantes.

O segundo objetivo foi atingido por meio da análise empírica conduzida no Escritório de Gerenciamento de Projetos da Agência, que revelou a presença de fenômenos comportamentais e operacionais típicos de ambientes não nivelados, multitarefa nociva, sobrecarga de recursos técnicos, conflitos de prioridade, adição de segurança local e replanejamentos sucessivos. As entrevistas evidenciaram que a gestão ainda ocorre de modo fragmentado e reativo, com os projetos sendo conduzidos de modo individualizado, sem mecanismos consistentes de sincronização ou priorização. A análise documental e dos indicadores confirmou que, embora o portfólio mantenha desempenho médio estável, essa estabilidade é aparente e depende de ajustes contínuos e da absorção informal de mudanças de escopo e atrasos.

O terceiro objetivo foi consolidado por meio da construção do cenário contrafactual, que simulou a aplicação dos princípios da Corrente Crítica ao portfólio. A reorganização dos cronogramas com base na capacidade finita dos recursos, a remoção das margens locais e a inserção de *buffers* de projeto apresentaram resultados positivos de previsibilidade e estabilidade, mesmo com variações de

escopo e interferências externas. O nivelamento dos recursos eliminou os conflitos entre frentes, reduziu a multitarefa e tornou o sistema mais transparente e controlável. Essa simulação confirmou que a adoção da lógica da restrição seria capaz de mitigar os principais fenômenos observados, transformando o modelo atual de gestão, centrado em prazos individuais, em um sistema orientado por fluxo e prioridade.

Em síntese, conclui-se que a Corrente Crítica oferece contribuições significativas para o gerenciamento multiprojeto em instituições financeiras, tanto do ponto de vista técnico quanto comportamental. No caso da Agência de Fomento, sua aplicação permitiria melhorar a alocação de recursos, reduzir replanejamentos e aprimorar a previsibilidade das entregas, além de promover uma mudança cultural em direção a uma gestão mais colaborativa e sistêmica. Em termos teóricos, este estudo reforça a aplicabilidade da Teoria das Restrições em contextos públicos e regulados, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre a CCPM e sua relevância prática na engenharia de produção e na gestão de portfólios complexos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ilton Marchi de; SOUZA, Fernando Bernardi de. Estudo conceitual da aplicação combinada dos métodos SCRUM e CCPM para gerenciamento flexível de múltiplos projetos. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 11, n. 4, p. 117–117, 1 nov. 2016.
- ALVAREZ-CAMPANA, P. *et al.* Simulation-Based Approach for Multiproject Schedulling Based On Composite Priority Rules. **Int j simul model**, v. 23, p. 29–40, 2024.
- AMIRI, Mohammad Javad Taheri *et al.* Multi-project Time-cost Optimization in Critical Chain with Resource Constraints. **KSCE Journal of Civil Engineering**, v. 22, n. 10, p. 3738–3752, 1 out. 2018.
- AMRIT, Chintan; VAN HILLEGERSBERG, Jos. **Detecting Coordination Problems in Collaborative Software Development Environments**. 2008.
- APAOLAZA, Unai; LIZARRALDE, Aitor. Managing Multiple Projects in Uncertain Contexts: A Case Study on the Application of a New Approach Based on the Critical Chain Method. **Sustainability** 2020, Vol. 12, Page 5999, v. 12, n. 15, p. 5999, 25 jul. 2020.
- ARASZKIEWICZ, Krystyna. Application of Critical Chain Management in Construction Projects Schedules in a Multi-Project Environment: A Case Study. **Procedia Engineering**, v. 182, p. 33–41, 1 jan. 2017.
- BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. **A Arte Da Pesquisa**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 2019.
- CELLARD, A. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. **A Análise Documental**. Editora Vozes, p. 295–316, 2008.
- CHANG, Lei. A Psychometric Evaluation of 4-Point and 6-Point Likert-Type Scales in Relation to Reliability and Validity. **Applied Psychological Measurement**, v. 18, n. 3, p. 205–215, 1994.
- CHENG, Peng; LIANG, Song. The Analysis of Bank Mobile Payment Project's Schedule Management Based on Improved Critical Chain Method. **Atlantis Press, Advances in Economics and Management Research**, v. 42, p. 20-24, 2017.
- COELHO, Marilia Botelho *et al.* Project Management Efficiency Measurement with Data Envelopment Analysis: A Case in a Petrochemical Company. **Applied System Innovation**, v. 7, n. 1, 1 fev. 2024.
- COELHO, Marilia Botelho *et al.* Efficiency of Project Management Offices: An Exploratory Analysis. **EMJ - Engineering Management Journal**, 2025.

COX, James F.; SCHLEIER, Jr., John G. **Handbook da teoria das restrições**. Tradução de Beth Honorato; Revisão técnica de Aline Dresch... *et al.* Porto Alegre: Bookman, 2013.

DE SOUZA, Fernando Bernardi; DE MORAES, Antonio Augusto Cerati. Análise da aplicação da gestão de projetos por corrente crítica no processo de desenvolvimento de produtos e na gestão de portfólio de um fabricante de aeronaves. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 3, p. 473–485, 25 ago. 2016.

DELISLE, Julie. Working time in multi-project settings: How project workers manage work overload. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 7, p. 419–428, 1 out. 2020.

DINGSØYR, Torgeir; MOE, Nils Brede; SEIM, Eva Amdahl. Coordinating Knowledge Work in Multiteam Programs: Findings From a Large-Scale Agile Development Program. **Project Management Journal**, v. 49, n. 6, p. 64–77, 1 dez. 2018.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES, José Antonio Valle Júnior. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. 1. ed., Bookman, 2015.

ERMEL; CARDOSO, Ana Paula. **Literature grounded theory: método de pesquisa para investigação sobre o conhecimento científico e tecnológico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – UNISINOS. São Leopoldo, p. 305. 2020.

GOLDRATT, Eliyahu M. **Critical Chain**. São Paulo - SP: Nobel, 1998.

GONÇALVES, Agnaldo *et al.* Metodologias de projetos para atender exigências regulatórias: Um estudo com gerentes de projeto do setor bancário nacional. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 15, n. 3, p. 625–650, 9 dez. 2024.

GUAN, Zhaoxin. Research on human resource allocation management of enterprise information project construction. **Applied Mathematics and Nonlinear Sciences**, v. 9, n. 1, 1 jan. 2023.

IZMAILOV, Azar; KORNEVA, Diana; KOZHEMIKIN, Artem. Effective Project Management with Theory of Constraints. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 229, p. 96–103, 19 ago. 2016.

LANDIS, J. Richard; KOCH, Gary G. The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. **Biometrics**, v.33, n. 1, p. 159-174, 1977.

LEACH, Larry P. Critical Chain Project Management Improves Project Performance. **Advanced Project Institute**, 1997.

LEACH, Lawrence P. Critical Chain Project Management. 2th. ed. 1999.

LECHLER, Thomas G.; RONEN, Boaz; STOHR, Edward A. Critical chain: A new project management paradigm or old wine in new bottles? **EMJ - Engineering Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 45–58, 1 dez. 2005.

LI, Luofan; ZHAN, Wei. Optimization of Critical Chain Multi-project Schedule Based on Delay Loss. **ACM International Conference Proceeding Series**, p. 276–282, 1 fev. 2023.

LI, X. B. *et al.* The Study of Multi-Project Resource Management Method Suitable for Research Institutes from Application Perspective. **Procedia Engineering**, v. 174, p. 155–160, 1 jan. 2017.

LUIZ, Octaviano Rojas *et al.* Linking the Critical Chain Project Management literature. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 12, n. 2, p. 423–443, 13 jun. 2019.

MARTINS, Adriano de Oliveira *et al.* Systematic Review on the Use of CCPM in Project Management: Empirical Applications and Trends. **Applied Sciences**, v. 15, n. 15, p. 8147, 22 jul. 2025.

MATOS, Daniel Abud Seabra. CONFIABILIDADE E CONCORDÂNCIA ENTRE JUÍZES: APLICAÇÕES NA ÁREA EDUCACIONAL. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 25, n. 59, p. 298–324, 2014.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v.17, n. 1, p. 216–229, 2007.

MIRNEZAMI, Seyed Ali; MOUSAVI, Seyed Meysam; MOHAGHEGHI, Vahid. An innovative interval type-2 fuzzy approach for multi-scenario multi-project cash flow evaluation considering TODIM and critical chain with an application to energy sector. **Neural Computing and Applications**, v. 33, n. 7, p. 2263–2284, 1 abr. 2021.

MISHRA, Anant; BROWNING, Tyson R. Editorial: The Innovation and Project Management Department in the Journal of Operations Management. **Journal of Operations Management**, v. 66, n. 6, p. 616–621, 1 set. 2020.

MOELLMANN, Artur Henrique. **MODELO ENXUTO DE GERENCIAMENTO MULTIPROJETOS BASEADO NA CORRENTE CRÍTICA**. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia, Universidade Estadual Paulista. Guaratinguetá, p. 154. 2013.

MORANDI, Maria Isabel Wolf Motta; CAMARGO, Luis Felipe Rihs. Revisão Sistemática da Literatura. Design Science Research: A Method for Science and Technology Advancement. **Springer International Publishing**, p. 141–172, 2015.

NAZARETH, Marcos Motta; MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito Mello; CHAKOUR, Paulo Roberto. ESTUDO COMPARATIVO ENTRE PERT/CPM E CORRENTE CRÍTICA. *In: XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Fortaleza, 2015.

ORDOÑEZ, Robert Eduardo Cooper *et al.* A Study of the Critical Chain Project Management Method Applied to a Multiproject System. **Project Management Journal**, v. 50, n. 3, p. 322–334, 1 jun. 2019.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação**. 5. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

Project Management Institute - PMI. **Padrão de gerenciamento de projetos e Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 7ª ed. Pennsylvania, 2021.

Project Management Institute - PMI ES. **Benchmark de PMOs do ES**. Project Management Institute, Espírito Santo, 2024.

SILVA, André Filipe Ramos da. **Identificação das variáveis que influenciam o gerenciamento de múltiplos projetos usando o método da corrente crítica**. Dissertação (Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, p. 78. 2020.

SILVA, Éverton Maurer; RODRIGUES, Luis Henrique; LACERDA, Daniel Pacheco. Aplicabilidade da corrente crítica da teoria das restrições no gerenciamento de projetos executivos de engenharia: um estudo de caso em uma refinaria de petróleo. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 1–16, 2012.

STOJCETOVIC, Bojan *et al.* APPLICATION OF THE PARETO ANALYSIS IN PROJECT MANAGEMENT. *In*: CENTER FOR QUALITY, Faculty of Engineering, University of Kragujevac. **9º International Quality Conference**, 2015.

TIAN, Min; DONG, Jiamin. A synthetic buffer monitoring strategy in multi-project scheduling. **Computers and Industrial Engineering**, v. 203, 1 maio 2025.

TIAN, Min; LIU, Ren Jing; ZHANG, Guang Jun. Solving the resource-constrained multi-project scheduling problem with an improved critical chain method. **Journal of the Operational Research Society**, v. 71, n. 8, p. 1243–1258, 2 ago. 2020.

WANG, Xiaogang *et al.* Application of Resource-Constrained Project Scheduling with a Critical Chain Method on Organizational Project Management. **International Conference On Computer Design And Applications - ICCDA**, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura

Para consolidar a justificativa científica deste estudo, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), estruturada com base nas orientações metodológicas de Morandi e Camargo (2015), que reforçam a importância de o pesquisador compreender não apenas o que foi pesquisado, mas também o que ainda precisa ser investigado. A Figura 14 apresenta a sequência de sete etapas que guiaram a realização da RSL deste trabalho:

Figura 14 – Etapas da Revisão Sistemática da Literatura

01	Definição da questão de pesquisa
02	Definição da estratégia de busca
03	Busca e elegibilidade
04	Avaliação inspecional
05	Exclusão de estudos
06	Análise analítica
07	Síntese e resultados

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Morandi e Camargo (2015).

- a) Etapa 1 - Definição da questão de pesquisa: A pergunta de pesquisa definida foi: “Como a Corrente Crítica pode contribuir em um ambiente multiprojetos em instituições financeiras?”. Esta questão orientou todas as decisões subsequentes da RSL.
- b) Etapa 2 - Definição da estratégia de busca: Foram definidos termos combinados em português e inglês, conforme apresentados no Quadro 18, com foco nas interseções entre Corrente Crítica, multiprojetos e instituições financeiras.

Quadro 18 – Termos de Pesquisa

Termos Pesquisados	
<i>Critical Chain Project Management AND Multiproject</i>	Inclui os termos "Critical Chain Project Management" e "Multiproject" e os equivalentes em português
<i>Critical Chain Project Management AND Financial Institutions</i>	Inclui os termos "Critical Chain Project Management" e "Financial Institutions" e os equivalentes em português
<i>Multiproject AND Financial Institutions</i>	Inclui os termos "Multiproject" e "Financial Institutions" e os equivalentes em português

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

c) Etapa 3 - Busca e elegibilidade: Os termos foram aplicados em bases relevantes como SCOPUS, Emerald, CAPES, SciELO e EBSCO, resultando nos totais apresentados na Tabela 16.

Tabela 16 – Resultados das Pesquisas em Bases de Dados

	CCPM AND MULTI-PROJECTS	CCPM AND FINANCIAL INSTITUTIONS	MULTI-PROJECTS AND FINANCIAL INSTITUTIONS
EBSCO	1	-	-
CAPES	8	-	-
SCIELO	1	-	-
EMERALD	40	5	30
SCOPUS	54	1	4
TOTAL	104	6	34
Selecionados para a base	19	-	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

d) Etapa 4 - Avaliação inspecional: Os estudos foram inicialmente avaliados por leitura de título e resumo. Essa análise permitiu a exclusão de materiais duplicados, fora de escopo ou com acesso restrito.

e) Etapa 5 - Exclusão de estudos: Após a primeira triagem, os artigos restantes foram submetidos à leitura integral e crítica. Os critérios de exclusão foram aplicados novamente, resultando na Tabela 17.

Tabela 17 – Seleção dos artigos por tipo de análise

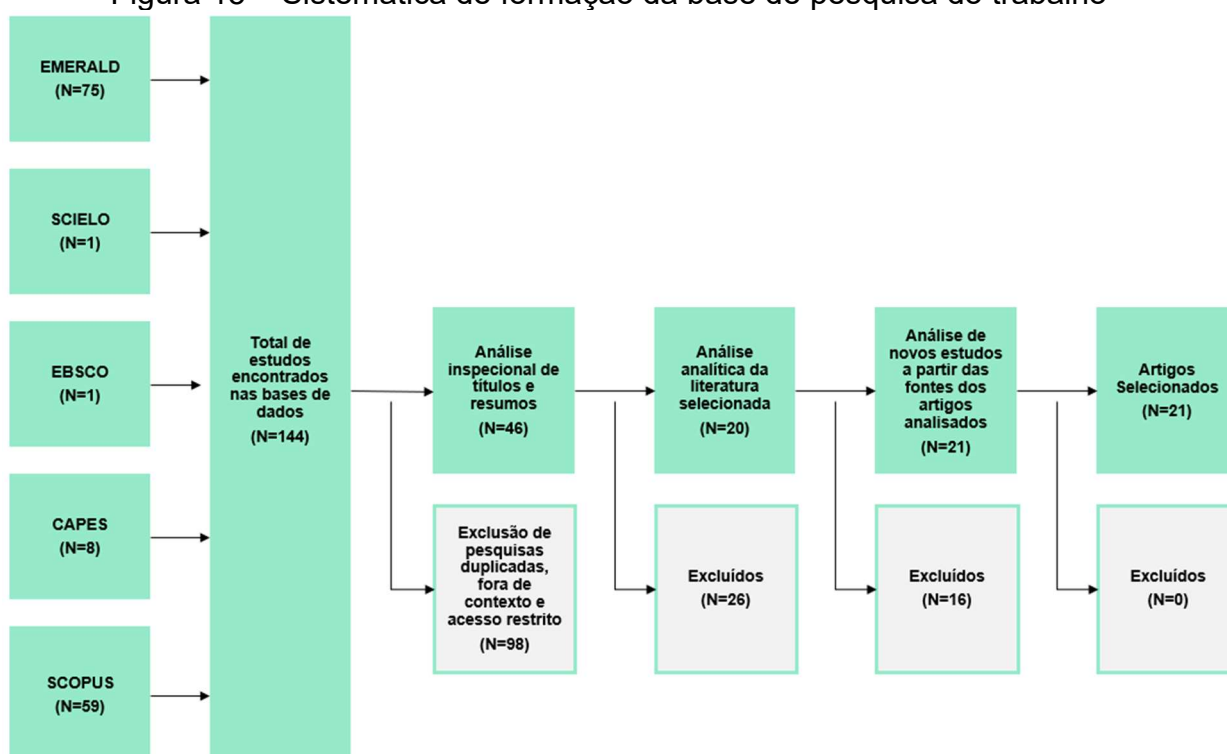
	CCPM AND MULTIPROJECT	CCPM AND FINANCIAL INSTITUTIONS	MULTIPROJECT AND FINANCIAL INSTITUTIONS	TOTAL
Excluídos por serem pesquisas Duplicadas, fora de contexto e acesso restrito	66	5	28	98
Excluídos por análise inspeccional de títulos e resumos	20	1	5	226
Excluídos por análise analítica da literatura selecionada	4	-	-	4
Incluídos a partir das fontes dos artigos analisados	5	-	1	66
Excluídos por análise analítica das novas fontes	-	-	-	-
Pesquisa inclusa no corpus de pesquisa preliminar	20	-	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

f) Etapa 6 - Análise analítica: A leitura detalhada dos estudos remanescentes foi orientada por Booth, Colomb e Williams (2019), que enfatizam a importância de verificar a qualidade do raciocínio dos estudos selecionados.

g) Etapa 7 - Síntese e resultados: O corpus final foi estruturado com base na sistemática de inclusão/exclusão, apresentada na Figura 15, e nos artigos listados no Quadro 19.

Figura 15 – Sistemática de formação da base de pesquisa do trabalho



Fonte: Adaptado de Ermel (2020)

Quadro 19 - Estudo selecionados à base de pesquisa

Autores	Título
(Lechler; Ronen; Stohr, 2005)	Critical Chain: A New Project Management Paradigm or Old Wine in New Bottles?
(Ordoñez <i>et al.</i> , 2019)	A Study of the Critical Chain Project Management Method Applied to a Multiproject System
(Silva; Rodrigues; Lacerda, 2012)	Critical chain of the theory of constraints applied to executive engineering project management: a case study in a petroleum refinery
(Moellmann, 2013)	Lean Model for Multi-Project Management Based on the Critical Chain
(De Souza; De Moraes, 2016)	Analysis of the application of critical chain project management in the product development process and portfolio management of an aircraft manufacturer
(Li; Zhan, 2023)	Optimization of Critical Chain Multi-project Schedule Based on Delay Loss
(Guan, 2023)	Research on human resource allocation management of enterprise information project construction
(Luiz <i>et al.</i> , 2019)	Linking the Critical Chain Project Management literature
(Apaolaza; Lizarralde, 2020)	Managing Multiple Projects in Uncertain Contexts: A Case Study on the Application of a New Approach Based on the Critical Chain Method
(Mirnezami; Mousavi; Mohagheghi, 2021)	An innovative interval type-2 fuzzy approach for multi-scenario multiproject cash flow evaluation considering TODIM and critical chain with an application to energy sector
(Amiri <i>et al.</i> , 2018)	Multi-project Time-cost Optimization in Critical Chain with Resource Constraints
(Li <i>et al.</i> , 2017)	The Study of Multi-Project Resource Management Method Suitable for Research Institutes from Application Perspective
(Araszkiewicz, 2017)	Application of Critical Chain Management in Construction Projects Schedules in a Multi-Project Environment: A Case Study
(Wang <i>et al.</i> , 2010)	Application of Resource-Constrained Project Scheduling with a Critical Chain Method on Organizational Project Management
(Delisle, 2020)	Working time in multi-project settings: How project workers manage work overload
(Almeida; Souza, 2016)	Conceptual study of SCRUM and CCPM combined application in multiple project flexible management
(Izmailov; Korneva; Kozhemiakin, 2016)	Effective Project Management with Theory of Constraints

Autores	Título
(Mishra; Browning, 2020)	The Innovation and Project Management Department in the Journal of Operations Management
(Nazareth; Mello; Chakour, 2015)	Comparative Study Between PERT/CPM and Critical Chain
(Silva, 2020)	Identification of variables that influence multiple projects managements using the critical chain method
(Gonçalves <i>et al.</i> , 2024)	Project Methodologies to Attend Regulatory Requirements: A Study with Project Managers in The National Banking Sector

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para os Gestores de Projetos

Bloco 1 – Planejamento dos Projetos

1. Os projetos apresentam pouca aderência ao planejamento inicial, em razão de incertezas de escopo, mudanças de demanda e limitações de recursos.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

2. Os projetos são frequentemente replanejados ao longo da execução, devido a mudanças de escopo, trocas de equipe e ajustes de prioridade.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

3. O principal desafio para o cumprimento dos prazos é o aumento contínuo de escopo e a escassez de recursos.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

4. As atividades tendem a ser iniciadas próximo ao prazo de entrega, revelando comportamentos associados à procrastinação e à falta de sincronização entre equipes.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

5. Não há estímulos institucionais consistentes para entregas antecipadas, o que favorece a utilização total do prazo disponível.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

6. A garantia de cumprimento dos prazos é buscada pela adição de segurança individual nas atividades, em vez do uso de buffers coletivos de proteção.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

7. O gerenciamento do portfólio ocorre majoritariamente de modo individualizado, com pouca integração entre os cronogramas e decisões isoladas por projeto.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

8. A determinação da duração dos projetos baseia-se predominantemente na interdependência das atividades, sem considerar adequadamente as restrições de recursos ou as interferências de outros projetos.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

Bloco 2 – Dependência e Concorrência dos Projetos

9. A execução simultânea de múltiplos projetos é uma prática comum e, em geral, vista como necessária, embora contribua para sobrecarga e perda de foco.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

10. Os conflitos de prioridade entre projetos ocorrem frequentemente, principalmente devido a demandas emergenciais e influências externas.
Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?
Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?
11. Há dependência parcial entre os projetos da carteira, mas o controle da capacidade e da demanda compartilhada ainda é incipiente.
Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?
Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?
12. Os recursos técnicos, especialmente desenvolvedores e responsáveis técnicos, são os principais limitadores da execução dos projetos.
Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?
Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?
13. Os mesmos recursos são alocados em diferentes projetos, o que gera sobrecarga e reduz a eficiência das entregas.
Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?
Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

Bloco 3 – Priorização dos Projetos

14. A repriorização dos projetos ocorre predominantemente por exigências regulatórias e demandas legais, e apenas em menor grau por critérios estratégicos.
Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?
Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

15. Em situações de escassez de recursos críticos, a prioridade é dada a projetos de caráter legal regulatório.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

16. Os projetos regulatórios obrigatórios impactam o portfólio, provocando pausas e realocação de recursos em outras iniciativas.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista para as áreas de negócio

Bloco 1 – Dependência e Concorrência dos Projetos

1. A carteira de projetos ainda não é gerida plenamente integrada, e os conflitos de alocação e prioridade continuam frequentes, apesar dos esforços de coordenação do EGP.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

2. Os recursos necessários para a execução dos projetos nem sempre estão disponíveis no momento adequado, resultando em períodos de espera e replanejamento, especialmente quando há dependência de equipes compartilhadas.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

3. Os membros da sua área frequentemente estão envolvidos em mais de um projeto simultaneamente.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

Bloco 2 – Planejamento dos Projetos

4. O principal fator gerador de atrasos e conflitos no portfólio é a sobrecarga de recursos, combinada à multitarefa e às mudanças constantes de prioridade decorrentes das demandas legais e regulatórias.

Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?

Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

5. Os prazos dos projetos são parcialmente cumpridos.
Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?
Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?
6. A comunicação entre as áreas de negócio e o EGP é considerada satisfatória quanto à definição de cronogramas e prioridades, embora existam casos pontuais de desalinhamento quando há mudanças repentinas de escopo.
Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?
Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?

Bloco 3 – Priorização dos Projetos

7. Existe clareza sobre as prioridades institucionais, especialmente em relação aos projetos regulatórios e de exigência legal, que são amplamente reconhecidos como prioritários.
Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?
Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?
8. Os projetos legais e regulatórios exercem forte influência sobre o andamento das demais iniciativas, provocando pausas, atrasos e reordenamento das filas de execução nas áreas impactadas.
Em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) a 4 (Concordo Plenamente), qual seu nível de concordância?
Quais seriam as razões para discordar dessa afirmação?