



# GESTÃO DE PROJETOS: A COMPETITIVIDADE DOS BANCOS TRADICIONAIS QUE UTILIZAM AS PRÁTICAS ÁGEIS NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

## PROJECT MANAGEMENT: THE COMPETITIVENESS OF TRADITIONAL BANKS THAT USE AGILE PRACTICES IN PROJECT DEVELOPMENT

 **Aline Parreira Faria de Lacerda**  
Bacharel em Administração

  
Centro de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG  
Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil  
[lacerda711@gmail.com](mailto:lacerda711@gmail.com)

 **Ítalo Brener de Carvalho**  
Doutor em Administração

  
Centro de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG  
Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil  
[italobrener@cefetmg.br](mailto:italobrener@cefetmg.br)

 **Vera de Sales Martins**  
Mestre em Administração

  
Centro de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG  
Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil  
[vera.martins@cefetmg.br](mailto:vera.martins@cefetmg.br)

 **Paulo Fernandes Sanches Junior**  
Doutor em Engenharia Civil

  
Centro de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG  
Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil  
[sanches@cefetmg.br](mailto:sanches@cefetmg.br)

### Resumo

Este estudo tem como objetivo investigar e comparar a transição de metodologias em gestão de projetos em uma organização bancária, incorporando práticas ágeis. Compreende-se, nesse estudo, que os bancos que já nascem em uma estrutura digital teriam vantagens competitivas na implementação de novas metodologias, frente a bancos considerados tradicionais que, por vezes, estão na transição de metodologias de projetos preditivas para propostas mais ágeis. O fenômeno pesquisado é facilmente observado nas práticas de gestão em projetos, em canais digitais que evoluem de acordo com a necessidade dos clientes em relação a um mundo cada vez mais tecnológico. Por meio de uma pesquisa quali-quantitativa, na forma de um estudo de caso, esta pesquisa foi dividida em duas fases que utilizaram: (1) entrevista semiestruturada com gestores de projetos e (2) questionários com os desenvolvedores de projetos. Observou-se o emprego de práticas que entregam mais velocidade, adaptabilidade e competitividade aos bancos tradicionais frente à incorporação de tecnologias *mobile*. A pesquisa aponta que, no banco estudado, existe a utilização de práticas ágeis mesclada com práticas das metodologias preditivas. Entretanto, seu uso difere entre o grupo de desenvolvedores e o grupo de gestores, caracterizando um modelo híbrido de gestão de projetos.

**Palavras-chave:** Práticas ágeis. Banco tradicional. Gestão de projetos. Banco Mobile.

### Cite como

American Psychological Association (APA)

Lacerda, A. P. F., Carvalho, Í. B. de, Martins, V. de S., & Sanches Junior, P. F. (2024, set./dez.). Gestão de projetos: A competitividade dos bancos tradicionais que utilizam as práticas ágeis no desenvolvimento de projetos. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 15(3), 597-624. <https://doi.org/10.5585/gep.v15i3.26715>

## Abstract

This study aims to investigate and compare the transition of project management methodologies in a banking organization, incorporating agile practices. It is understood in this study that banks that are already born in a digital structure would have competitive advantages in the implementation of new methodologies, compared to banks considered traditional that are sometimes in the transition from predictive project methodologies to more agile proposals. The phenomenon researched is easily observed in project management practices, in digital channels that evolve in line with customer needs in an increasingly technological world. Through qualitative and quantitative research, in the form of a case study, this research was divided into two phases that used: (1) semi-structured interviews with project managers and (2) questionnaires with project developers. We observed the use of practices that give traditional banks more speed, adaptability and competitiveness when incorporating mobile technologies. The research shows that the bank studied uses agile practices mixed with predictive methodologies. However, their use differs between the group of developers and the group of managers, characterizing a hybrid project management model.

Translated with DeepL.com (free version)

**Keywords:** Agile practices. Traditional bank. Project management. Mobile bank.

## 1 Introdução

De acordo com a Pesquisa Fintech Deep Dive datada de 2018 e disponibilizada pela *Price Waterhouse Coopers Brasil* (PWC, 2018), em bancos tradicionais, o relacionamento com os clientes, a venda dos produtos e a manutenção de contas são baseados no atendimento por agências físicas. Já os bancos digitais, por sua vez, que distribuem os serviços bancários por meio de aplicativos *mobile*, tornam-se concorrentes competitivos pelo fato de serem mais acessíveis e oferecerem maior agilidade na resposta e entrega dos serviços.

De acordo com Furtado e Mendonça (2020), desde a chegada dos bancos digitais no Brasil, os bancos tradicionais competem para oferecer melhor experiência ao cliente e facilitar a jornada do consumidor, por meio do desenvolvimento de produtos financeiros disponibilizados digitalmente. Com os seus esforços constantes, os bancos digitais ganham, cada vez mais, espaço na carteira dos brasileiros e sinalizam uma tendência, pois, segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2021) a necessidade de bancos tradicionais se tornarem progressivamente digitais, independente do custo necessário. Outro fator impactante, observado pela Deloitte (2021), sinaliza que a realidade imposta pela pandemia da Covid-19, fez com que os investimentos em tecnologia, no Brasil, aumentassem em 28% em relação ao ano de 2016, e o uso de aplicativos *mobile* para serviços bancários teve um aumento de 64% em relação ao ano de 2019.

De acordo com Furtado e Mendonça (2020), o setor bancário brasileiro é um dos mais fortes setores da economia do país e se destaca no desenvolvimento da digitalização do serviço, ultrapassando o número de clientes de bancos digitais na comparação com os países desenvolvidos. Segundo Meirelles (2021), empresas do setor bancário lideram os gastos e investimentos em TI com, aproximadamente, 16% dos seus faturamentos líquidos investidos na melhoria do setor. Sendo que, no ano de 2020, os valores citados chegavam perto de 19% no total.

A transformação digital e o reconhecimento dessa mudança (Isobar, 2019) geram um impacto na velocidade e no crescimento da procura por serviços bancários distribuídos por meio digital. Ou seja, uma nova busca por competitividade é vivenciada entre bancos, a concorrência, de uma concorrência tradicional para uma concorrência de alcance na distribuição dos serviços digitais (Deloitte, 2021).

O cenário pandêmico é confirmado por Meirelles (2021) como acentuando em investimentos em tecnologia, porém critica-se a burocracia, a aversão ao risco e a inflexibilidade à mudança, por vezes em um ritmo lento, frente à velocidade de mudança do comportamento do usuário (Gartner, 2021). Já que o controle dos processos de mudança pode exceder o limite de risco do negócio (Phillips & Klein, 2023). Isto posto, este estudo teve como objetivo investigar e comparar a transição de metodologias em gestão de projetos em uma organização bancária, incorporando práticas ágeis.

A pesquisa foi realizada na área de gestão de projetos de um banco brasileiro cujos serviços aos clientes são tradicionalmente realizados em agências físicas. Por motivos acordados, o nome do banco não foi especificado, bem como detalhes sobre sua atuação, para não haver identificação sobre a instituição. A área estudada conta com 7 gestores de projetos e 93 desenvolvedores. Assim, para o desenvolvimento da pesquisa, uma análise comparativa sobre a aplicação das práticas tradicionais e práticas ágeis foram adequadas ao modelo de gestão da organização pesquisada fornecendo subsídio para a elaboração de uma entrevista semiestruturada e um questionário aplicados aos gestores de projetos e aos desenvolvedores, respectivamente. Para compreender as diferenças entre os tipos tradicional e ágil, foi gerada uma tabela de contribuição dos autores estudados. A tabela auxiliou tanto na consecução da entrevista e na mediação da conversa, quanto na elaboração do questionário.

## 2 Referencial teórico

De acordo com Montes (2017, p. 54), “Um processo é uma atividade ou conjunto de atividades que usam determinadas ferramentas e técnicas para transformar (processar) um conjunto de insumos (entradas) em resultados desejados (saídas).” Essas atividades são úteis para a definição, de forma clara, do resultado esperado, bem como das responsabilidades das áreas envolvidas, da comunicação entre elas e, por fim, das métricas de avaliação do desempenho dos processos e das áreas. Já o projeto é conceituado como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p. 4). O projeto é considerado temporário, pois, em sua concepção, já é definida uma data prevista de início e término, gerando entregas exclusivas (Montes, 2017). A entrega, por sua vez, é definida como resultado, capacidade ou produto gerado para a conclusão de um processo, fase ou projeto (PMI, 2017).

No que tange o tema de gestão de projetos, a organização referência no assunto é o Project Management Institute - PMI®, responsável pela publicação do documento denominado *The Project Management Body of Knowledge - PMBOK®*. Esse documento sugere quais processos o gerente de projetos deve executar para alcançar o sucesso de seu projeto (Xavier, 2016), seguindo a divisão das dez áreas de conhecimento, sendo elas: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas (PMI, 2017).

### 2.1 Método em cascata (*Waterfall*)

O método em cascata – *Waterfall* – é definido por Soares (2004a) como uma metodologia preditiva para o desenvolvimento de *software*. Na época de seu surgimento, o custo de fazer alterações e correções era muito alto, uma vez que o acesso aos computadores era limitado e não existiam modernas ferramentas de apoio ao desenvolvimento do *software*, como depuradores e analisadores de código. Por isso, o *software* era todo planejado e documentado antes de ser implementado (Soares, 2004a, p. 2). Esse método consiste no controle das etapas do processo de forma definida e sequenciada, ou seja, somente após a conclusão da etapa anterior que se pode avançar para a etapa seguinte, conforme lembra Costa (2019). O autor assinala que o escopo do projeto e seus requisitos devem ser delimitados no início do projeto, não possibilitando alteração ao longo do desenvolvimento. Caso alterações sejam necessárias, a documentação deve ser refeita e novamente aprovada, medindo-se os

custos da mudança e o tempo adicional necessário. Após a aprovação, deve-se seguir com o projeto de acordo com as novas especificações.

## *2.2 Metodologias ágeis*

A partir do momento que a evolução tecnológica acelerou e barateou o processo de desenvolvimento, foi necessária a criação da metodologia ágil de projetos, que se diferencia da metodologia em cascata na variável tempo empregado para a finalização das entregas (Costa, 2019).

As metodologias ágeis não empregam todo o tempo em uma só tarefa, conforme feito no método em cascata. De acordo com Costa (2019), na metodologia ágil, as tarefas são divididas em grupo, não sendo imprescindível a finalização de uma entrega para que se inicie a outra. Essa diferença faz com que o projeto seja entregue mais rapidamente e esteja alinhado com as necessidades reais do cliente, entregando o máximo de valor, uma vez que o escopo do projeto não é fixo, permitindo flexibilidade para atender aos diversos pedidos durante sua execução.

### *2.2.1 Scrum e suas práticas*

De acordo com Schwaber e Sutherland (2013, p. 4), “O Scrum é um *framework* leve que ajuda pessoas, times e organizações a gerar valor mediante soluções adaptativas para problemas complexos”. Sendo assim, o Scrum é um tipo de prática ágil que contém passos fixos sequenciados, para que a equipe estruture seu trabalho de acordo com as necessidades e as fases da entrega do projeto. Isso se dá para auxiliar na organização do projeto em blocos executáveis – *sprints*, sendo que os integrantes de cada equipe possuem funções individuais para a execução do projeto (Coutinho, 2021).

O Scrum possui três pilares: (1) transparência, (2) inspeção e (3) adaptação (Schwaber & Sutherland, 2013). A transparência permite a inspeção, a inspeção possibilita a adaptação. Para que o uso do Scrum seja bem-sucedido, o usuário deve seguir cinco valores: (1) comprometimento – para cumprir os objetivos, (2) foco – para cumprir a missão prometida, (3) abertura – para aprender com os erros e suas consequências, (4) respeito – para viver o processo coletivo e (5) coragem – para encarar os desafios difíceis que virão.

### 3 Procedimentos metodológicos

Segundo Yin (2001), o estudo de caso possibilita a descoberta de informações detalhadas e com profundidade sobre o fenômeno observado em uma unidade de estudo. Quanto a seus fins, esta é uma pesquisa descritiva que, segundo Vergara (2005), busca expor as características da população ou fenômeno estudado, sem o compromisso em explicar tais fenômenos, mas sim oferecer os meios necessários para possíveis explicações. Esta pesquisa pode ser considerada ainda quali-quantitativa, pois além de manter contato com o ambiente e o objeto de estudo, a pesquisa traduz números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que “o tipo de abordagem utilizada na pesquisa dependerá dos interesses do autor da pesquisa e do tipo de estudo que ele desenvolverá. É importante acrescentar que essas duas abordagens estão interligadas e complementam-se”. Gerhardt e Silveira (2009) completam ainda que “A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente”. O percurso metodológico foi desenvolvido conforme Tabela 1.

**Tabela 1**

*Percurso Metodológico Para Realização Desta Investigação*

ETAPA	OBJETIVO ESPECÍFICO	INSTRUMENTO	UNIDADE DE OBSERVAÇÃO	ANÁLISE E OPERACIONALIZAÇÃO
1ª Etapa	Caracterizar os estudos sobre gestão de projetos: o PMI, o PMBOK, o Manifesto Ágil e suas práticas;	Revisão Bibliográfica	Guia PMBOK, e autores pesquisadores da área – em livros e revistas científicas, instituições como FEBRABAN e Isobar.	Quadro de contribuições dos autores
2ª Etapa	Investigar a condução e operacionalização dos projetos pela ótica dos desenvolvedores	Questionário	Desenvolvedores	Resposta à pergunta de pesquisa
			n: 3, representando 43% do total	

Fonte: Elaborada pelos autores

**1ª Etapa** – Realizou-se uma revisão bibliográfica para possibilitar aos pesquisadores explorar a temática, construir um arcabouço teórico guia, confeccionar o instrumento de

pesquisa e o confronto entre resultados e referências citadas, proporcionando um encontro da prática observada e do avanço teórico da temática.

**2ª Etapa** – Coleta de dados dividida em duas fases: 1) proposição de um instrumento de pesquisa que foi utilizado por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado. O roteiro teve como base a revisão da literatura e agrupou as terminologias consideradas relevantes para a pesquisa, sendo este aplicado aos gestores responsáveis pelo time de desenvolvedores. Na sequência, 2) aplicação de questionário aos desenvolvedores. Para revisão dos instrumentos de pesquisa foram realizadas coletas testes, que ajudaram na correção e adaptação antes de sua validação e painel de especialista.

**Grupo de Gestores de Projetos.** Possuem cargos estratégicos na empresa e detêm poder decisório inerente à sua função. Dessa forma, possuem uma visão única a respeito da aplicação dos métodos ágeis na realização de gestão de projetos. Nesse sentido, buscou-se notar o que esses profissionais podem oferecer para o caso estudado, pois são o público-alvo da realização de entrevistas.

Severino (2013) afirma que a entrevista possibilita um contato mais próximo e dinâmico entre o pesquisador e o entrevistado. Para Duarte (2004), a entrevista semiestruturada propicia um contato formal e informal ao mesmo tempo que provoca um discurso mais livre, atendendo aos objetivos da pesquisa permitindo fluidez durante o diálogo, já que é flexível em sua estrutura e não rígida. O seu registro foi feito por meio de uma gravação previamente autorizada e acordada entre as partes.

Adicionalmente, foi apresentado aos Gestores de Projetos a prévia do questionário a ser aplicado junto aos desenvolvedores. As contribuições dos gestores, por meio do uso da técnica painel de especialistas, buscam retratar aquilo que o especialista tem a dizer sobre o tema estudado, com visões próprias, deixando sua contribuição para o trabalho (Pinheiro *et al.*, 2013).

A segunda fase foi a coleta dos dados do **Grupo de Desenvolvedores** da empresa. O objetivo foi extrair respostas mais técnicas quanto à gestão de projetos e, por isso, lhes foi aplicado o questionário. O questionário, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), é um instrumento de coleta de dados que contém uma série de perguntas respondidas sem a presença do entrevistador. Tem como vantagem a obtenção de grande volume de dados e, além disso, as respostas obtidas são mais precisas.

A Tabela 2 apresenta a lista de autores e suas contribuições que motivaram os temas para o roteiro da entrevista com os gestores, bem como para a elaboração do questionário

aplicado aos desenvolvedores. As perguntas foram divididas em categorias: (1) digital, que apresenta as perguntas relacionadas à disponibilidade digital dos serviços bancários, (2) práticas ágeis, que apresenta questionamentos a respeito da utilização das práticas ágeis e (3) gestão, que questiona o estilo de gestão tradicional.

**Tabela 2**

*Lista De Autores Com Seus Temas Motivadores Para a Entrevista e o Questionário*

<b>Categoria</b>	<b>Autor</b>	<b>Contribuição</b>	<b>Pergunta Roteiro de entrevista/questionário</b>
<b>Digital</b>	Isobar (2019)	O impacto da transformação digital e o reconhecimento das empresas	Os bancos tradicionais conseguem visualizar as transformações trazidas pelos bancos digitais no quesito tecnologia?
	PWC (2018)	Velocidade do crescimento da procura de serviços bancários, pelos clientes, distribuídos por meio digital	Os bancos tradicionais alcançaram, com velocidade, a quantidade de clientes que utilizam as plataformas digitais em detrimento dos bancos digitais?
	PWC (2018)	Concorrência dos bancos tradicionais para alcance da distribuição dos serviços bancários dos bancos digitais	Na sua opinião, os bancos tradicionais conseguiram digitalizar os seus serviços/processos bancários da mesma forma que os bancos digitais já distribuem os seus?
	Furtado e Mendonça (2020)		
	Deloitte (2021)	O cenário pandêmico acentuando os investimentos em tecnologia e o aumento do uso de aplicativos mobile para serviços bancários	Com a pandemia, os investimentos em tecnologia aumentaram exponencialmente, bem como o uso de aplicativos <i>mobile</i> por conta do distanciamento social. Esses investimentos foram feitos de modo a minimizar dificuldades ou desafios enfrentados pelo time? / Você acredita que a utilização do <i>mobile</i> também teve esse aumento?
<b>Práticas ágeis</b>	Mintzberg (1978)	Aplicação emergente, ou seja, sem planejamento do método ágil no desenvolvimento de projetos	A metodologia ágil foi aplicada de modo emergente nas empresas para suprir uma necessidade do mercado global. Ela foi aplicada no seu conceito ou de forma a mostrar para o "mundo" que utilizam o ágil?
	Scherer (2017)		
	Deloitte (2020)	Os bancos investindo em tecnologia e utilizando as metodologias ágeis em seus projetos	Os bancos tradicionais fazem o uso de todas as práticas ágeis e do <i>framework</i> Scrum no desenvolvimento de seus projetos?
	Manifesto Ágil (2001)	Aplicação de princípios ágeis para redução do tempo de desenvolvimento dos projetos	O fator tempo, em relação ao método tradicional, foi otimizado para atender ao <i>timing</i> das tendências de mercado?
	Montes (2017)	Processo se diferencia de projeto, pois o primeiro é uma atividade contínua e o projeto tem data de início e fim	Nas atividades do seu cotidiano, você consegue diferenciar processos vs projetos?

Categoria	Autor	Contribuição	Pergunta Roteiro de entrevista/questionário
	Soares (2004a)	Antes da implantação do software, deve documentar e planejar	Ainda é necessária muita documentação antes da implementação do <i>software</i> ?
	Guia PMBOK (2017)	Necessidade de documentação de todas as mudanças, extremamente necessárias, incorridas ao longo do projeto	Nos processos de mudança de escopo, tempo, custo, dentre outras mudanças necessárias para a entrega do projeto, ainda são realizados a documentação/registo da solicitação e autorização prévia?
	Costa (2019)	Etapas de definição, calendário de entregas, definição do time, escopo do projeto e requisitos não podem ser mudados ao longo do projeto	Pela experiência vivida ao longo da entrega do projeto, existe resistência às mudanças de escopo/ requisitos para atender à necessidade do negócio?
	Coutinho (2021)	Esforço coletivo, visão de resiliência, saúde, propósito e ser ágil são pontos interligados à revolução tecnológica	A metodologia ágil cita que: esforço coletivo, visão de resiliência, saúde, propósito e ser ágil são pontos interligados à revolução tecnológica; você sente que seu time vive isso?
Gestão	Schwaber e Sutherland (2013)	A transparência permite a inspeção, a inspeção possibilita a adaptação	Existe transparência nas equipes, principalmente da alta gerência de projetos?
	Xavier (2016)	Gestão de projetos como parte estratégica da empresa para acompanhamento das tendências de mercado	A gestão de projetos é vista como parte estratégica da empresa e valorizada como tal no que tange às decisões estratégicas a serem tomadas para o negócio?

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Para que o instrumento de pesquisa estivesse correto, coeso e coerente antes da coleta, foi realizado um pré-teste (Malhotra, 2005) do questionário, aplicando-o num pequeno grupo, com o intuito de averiguar se as perguntas estavam claras, objetivas e se haveria sugestões de acréscimos ou mudanças. O questionário foi aplicado pessoalmente e, juntos, os respondentes fizeram a devolução para os pesquisadores, que procederam à análise dos dados obtidos.

Após a testagem do questionário, a pesquisa passou à etapa de aplicação dos instrumentos de entrevista e do questionário. Os entrevistados foram escolhidos com base no número total de colaboradores da área estudada: 3 de 7 gestores de projetos, representando 43% do total. Já o questionário foi enviado no formato de *link*, por meio de correio eletrônico, para 93 colaboradores, que tiveram 10 dias para completar o preenchimento. Do total, 71 pessoas enviaram suas respostas. Assim, com os dados levantados, passou-se à análise a fim de identificar como as práticas ágeis têm sido aplicadas no setor bancário tradicional brasileiro.

## 4 Apresentação e análise dos resultados

### 4.1 Apresentação dos resultados da entrevista com os gestores

A primeira análise corresponde à entrevista com os gestores. Respeitando o sigilo acordado, os nomes dos gestores não serão revelados, sendo tratados como: Gestor 1, Gestor 2 e Gestor 3. As entrevistas ocorreram no local de trabalho, em sala de reunião, de forma individual e em datas diferentes, sendo realizadas nos dias: 13 de setembro de 2022 (Gestor 1), 16 de setembro de 2022 (Gestor 2) e 23 de setembro de 2022 (Gestor 3). As datas foram escolhidas de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado. Os gestores foram informados da gravação no início de cada entrevista, que teve duração média de 22 minutos.

#### 4.1.1 Gestores /categoria digital

Os três gestores responderam que o banco tradicional precisou passar por mudanças para suprir o impacto da transformação digital reconhecido pelas empresas. Destaca-se, inclusive, a fala do Gestor 2: *“Hoje você faz tudo via aplicativo e os bancos tradicionais seguiram essa tendência. Eles foram obrigados. Eles não tiveram escolha”*. O que corrobora com o exposto no Índice de Maturidade Digital Brasil (Isobar, 2019), que mede a maturidade digital das empresas brasileiras e afirma que as empresas reconhecem a necessidade dos canais digitais.

Quanto à velocidade do crescimento da procura de serviços bancários, distribuídos por meio digital, há três visões diferentes dos gestores sobre a velocidade da procura pelo meio digital. O Gestor 1 afirma que o banco tradicional se sentiu ameaçado com o posicionamento do banco digital, que se preocupava com as vontades dos clientes. O Gestor 2, por sua vez, salienta que a pandemia acentuou a necessidade de digitalização, mas que esse processo já existia. O Gestor 3 considera que a procura dos clientes pelos serviços digitais enfatizou as necessidades de mudança no canal de venda.

Com isso, percebe-se que o banco tradicional seguiu o posicionamento de colocar o cliente como centro das decisões, como o efeito pandêmico situacional impulsionador de uma tecnologia já existente e, por fim, da consequência de desenvolvimento de um canal de venda já existente, abrindo várias opções de modo digital e acessível. As respostas se alinham com a contribuição da Pesquisa *Fintech Deep Dive* (PWC, 2018). Porém, a resposta do Gestor 3 vai

ao encontro da contribuição da pesquisa ao ponderar que a disponibilização dos serviços por meio digital foi adensada após o crescimento por sua procura.

Acerca da concorrência dos bancos tradicionais na tentativa de ofertar e crescer na distribuição dos serviços bancários digitais, os gestores apresentaram respostas diferentes. O Gestor 1 discutiu sobre a forma com que os bancos digitais conquistaram os clientes, oferecendo, por exemplo, serviços sem taxas, aumentando rapidamente a capilaridade da cartela de clientes. Já os bancos tradicionais, com mais experiência nos serviços, não deixaram de cobrar as taxas, pois, segundo o gestor entrevistado:

*“[...] prestar serviço, não quer dizer, não é a mesma coisa que prestar o melhor serviço. O nosso banco quer prestar o melhor serviço. Não quer dizer que o serviço seja de graça. As fintechs querem prestar todos os serviços. Esses serviços talvez não sejam os melhores serviços e a gente – eu, particularmente, não sei o quão sustentável é uma empresa que não cobra nada do cliente” (GESTOR 1).*

Já o Gestor 2 acredita que os serviços do banco tradicional, em que trabalha, se comparam com os serviços distribuídos digitalmente por bancos digitais. Contudo, ele concorda que o fato de os bancos digitais não cobrarem tarifas acentua a diferença da quantidade de clientes dos bancos tradicionais para os digitais. Entretanto, o Gestor 3 salienta de forma neutra: *“Eu acho que está num começo. Assim, aumentou muito o número de clientes atendidos por essas plataformas, mas ainda tem um grande caminho a percorrer”*. Dessa maneira, os gestores confirmam a contribuição apresentada pela PWC (2018) e por Furtado e Mendonça (2020), que relatam uma concorrência dos bancos digitais por meio da distribuição dos serviços bancários para captação de clientes. Acrescentam, ainda, que os bancos digitais alcançaram rapidamente uma carteira grande, oferecendo serviços gratuitos. Por não serem taxados, essa prática é insustentável ao longo do tempo. O que contrapõe à estratégia do banco tradicional, que manteve as taxas, investindo nos canais de venda mais procurados pelos clientes para prestar o melhor serviço.

Questionados sobre como o cenário pós-pandêmico levou ao aumento dos investimentos em tecnologia e do uso de aplicativos *mobile* para serviços bancários, os três gestores tiveram a mesma percepção. Afirmaram que houve mais investimento em tecnologias e produtos digitais, principalmente pelo fato do distanciamento social vivido na pandemia, e desinvestimento na abertura das agências para atendimento ao público. Os Gestores 1 e 3 disseram que tais investimentos já vinham sendo feitos, de modo que a digitalização dos produtos já estava em curso, e a pandemia apenas acelerou o processo de disponibilização para

o cliente. As três respostas obtidas corroboram com a contribuição da Pesquisa FEBRABAN de 2021 (Deloitte, 2021), que afirma que em 2020 os investimentos em tecnologia aumentaram, bem como o uso de aplicativos *mobile*.

#### 4.1.2 Gestores /categoria práticas ágeis

Sobre a aplicação das práticas ágeis, no que tange seu uso no dia a dia, em situações como rotina da equipe, implantação de *software* e relacionamento com o projeto e clientes do projeto, em primeiro momento, foi questionado: (1) se é uma aplicação emergente, ou seja, sem planejamento da prática ágil no desenvolvimento de projetos, ou (2) se faz uso de estratégia para aplicação das práticas ágeis. Respostas bem diferentes foram obtidas entre os entrevistados. O Gestor 1 afirma que o banco, ao sentir a real necessidade da aplicação de práticas ágeis, adquiriu *fintechs* que já faziam uso dessas práticas para acelerar o processo de agilidade bancária, destacando: “*Teve uma compra generalizada no mercado, foi briga de cachorro grande, de grandes bancos comprando fintechs para poder absorver essa nova cultura, digamos assim*”. Diferente do Gestor 2, que informa que os bancos já tinham times que utilizavam o modelo ágil, e do Gestor 3, que afirma que houve um misto para atender às necessidades, sempre com foco nas necessidades do cliente.

As respostas obtidas dos gestores, quanto às práticas ágeis, são contrárias às contribuições trazidas por Scherer (2017). Para o autor, os bancos aplicaram a prática de modo emergente. Isto é, sem planejamento prévio. Todavia, pelo que se pode extrair das respostas, o emprego das práticas ágeis foi feito de modo estratégico, a exemplo da compra de *fintechs*, pois, assim, seria possível a extração de conhecimento para aprimorar algo que já era utilizado anteriormente.

A entrevista seguiu com a discussão acerca do investimento dos bancos em tecnologia e na utilização de práticas ágeis em seus projetos. O Gestor 2 informa que o banco tradicional utiliza um modelo híbrido, entre o tradicional e o ágil, e ainda complementa:

*“De forma geral, a maioria das empresas no Brasil não está preparada para seguir o modelo ágil como um todo, 100%. Então eles tentam, né? As empresas tentam utilizar o melhor de dois mundos e criam um modelo adaptativo, não é, para seguir com os seus processos. O nosso modelo, eu diria que ele é mais tradicional do que ágil” (GESTOR 2).*

O Gestor 3, ao seu tempo, traz opinião diferente, contrária à do Gestor 2. Para ele, na maioria dos projetos, são utilizadas as práticas ágeis. E, em alguns projetos, o método tradicional é mais aderente para a sequência das atividades.

De acordo com a Pesquisa FEBRABAN de 2020 (Deloitte, 2020), os bancos tradicionais implementaram as práticas ágeis para acompanhar a disponibilização dos serviços dos bancos digitais. Porém, é possível observar que o Gestor 2 não possui a mesma percepção, uma vez que, na sua opinião, o banco tradicional não utiliza a prática ágil. Já o Gestor 3 corrobora parcialmente a afirmativa da mesma pesquisa (Deloitte, 2020) ao mencionar que há utilização do método preditivo em alguns projetos. Assim, é possível identificar que as práticas ágeis não são aplicadas em sua totalidade.

Sobre os princípios ágeis para redução do tempo de desenvolvimento dos projetos, o Gestor 2 afirma que:

*“Você faz entregas parciais que geram algum valor para o cliente, que você já começa a coletar feedback. Mas, no final da história, o projeto vai ser entregue no mesmo prazo. A diferença é que, durante o projeto, na metodologia tradicional, você é avesso às mudanças, o ideal é que você não tenha a mudança, porque, senão, você não termina. Na metodologia ágil, a mudança é bem-vinda porque, poxa, se não teve um feedback legal na primeira entrega, na segunda entrega, o que eu vou fazer? Como mudar para ajustar? Então você muda e ajusta” (GESTOR 2).*

O Gestor 3, inclusive, aponta que os princípios ágeis trouxeram agilidade para os projetos, pois as entregas são mais curtas e com maior valor. Ambos os gestores se alinham ao argumento apresentado pelo Manifesto Ágil (2001), que defende o alcance dos objetivos no curto prazo, entregando *softwares* frequentemente, confirmando a utilização das práticas ágeis.

Na sequência, a respeito do conhecimento dos desenvolvedores acerca dos conceitos de processo e de projeto, os gestores 2 e 3 respondem que os processos existem na equipe, e que todos os desenvolvedores conseguem diferenciá-los, reafirmando o exposto por Montes (2017), que afirma que os processos existem e são úteis para as definições do resultado esperado e das responsabilidades, ao fazer uso das práticas ágeis.

Abordados a respeito da documentação e do planejamento antes da implantação do *software*, mais uma vez, foi possível identificar duas visões a respeito. O Gestor 2 afirma que,

no contexto bancário, ainda se faz necessária a documentação, pois o banco sofre processos de auditoria. Mas, o gestor relata:

*“[...] não diria que é uma quebra da metodologia ágil e sim um processo pela característica do nosso negócio, tá? Algumas pessoas dizem que ágil não preocupa com a documentação. O ágil, ele prevê maior importância para o cliente, para interação com o cliente, do que montar uma documentação” (GESTOR 2).*

Ainda sobre a documentação e o planejamento, de acordo com o Gestor 3, a metodologia preditiva demandava muito tempo com a documentação e a prática ágil melhorou o processo. Como afirma Soares (2004a), a documentação em excesso era necessária, pois o custo de alterações e correções era alto, fazendo com que a documentação do *software* fosse extensa. Com o emprego da prática ágil, as mudanças necessárias ao projeto podem ocorrer de forma mais livre, sem a necessidade de consulta à documentação para mudanças, utilizando parcialmente as práticas ágeis.

Na sequência, os gestores foram entrevistados sobre a necessidade de documentação de todos os tipos de mudanças, como escopo, tempo, custo, dentre outros. Buscando-se compreender o quão necessárias são as ocorrências ao longo do projeto. O Gestor 2 afirma que a documentação existe, mas que não se documenta de maneira excessiva. Contudo, acrescenta que o processo, como os demais processos administrativos executados pela TI, segue o modelo tradicional de gestão. Destaca-se aqui o exposto pelo Guia PMBOK (PMI, 2017), que salienta que a documentação ainda existe, mas que ela faz parte da metodologia preditiva. O Gestor 3 lembra que, por parte da organização, essa documentação é feita pelo *Product Owner* (PO) do projeto que é o responsável pela definição e registro das mudanças. Com base nas respostas, é possível concluir que é utilizada a metodologia preditiva para a gestão da documentação de mudanças.

Para Costa (2019), o método preditivo não aceita mudanças. Assim, buscando confirmar se o banco tradicional estaria mais inclinado às práticas ágeis ou ao modelo preditivo, foi perguntado aos gestores sobre a resistência de mudança (1) das etapas de definição, (2) do calendário de entregas, (3) da definição do time, (4) do escopo do projeto e (5) dos requisitos. O Gestor 2 comenta sobre o processo de definição do projeto para explicar o contexto da não-resistência, em sua ótica:

*“Não, eu não vejo resistência quanto à mudança do escopo, tá? O que eu entendo que é um problema, é porque assim: o banco trabalha com um modelo onde eu tenho que precificar o que eu vou fazer antes de começar, sem ter ideia do que precisa ser feito. É a partir desse momento, quando a gente começa a construir, é que eu vou descobrir realmente o que eu preciso fazer. Aí, nesse caso, a mudança de escopo impacta, porque eu já dei um valor e já dei um prazo lá no início” (GESTOR 2).*

O Gestor 3 também afirma que as mudanças são aceitas, evidenciando que este processo, no banco tradicional, acompanha as práticas ágeis. Essa observação confirma que, contrariamente ao que defende Costa (2019), o banco consegue direcionar o uso das práticas ágeis junto às suas equipes. Assim, ao compreender que a filosofia que envolve os princípios de vivência da equipe, como (1) esforço coletivo, (2) visão de resiliência, (3) saúde, (4) propósito e (5) ser ágil são pontos interligados à revolução tecnológica, como afirma Coutinho (2021), indicando que o papel do desenvolvedor também é considerado.

Com base na afirmação anterior, o Gestor 2 evidencia que procura sempre passar a vivência do ágil para o seu time, mesmo que o banco não siga todos os princípios. O Gestor 3 afirma e contribui que a integração do time promove parcialmente os princípios supracitados, mas o processo está evoluindo. Assim, embora haja tentativas de implementar a prática ágil, conforme as características trazidas por Coutinho (2021), percebe-se que o banco tradicional não acompanha totalmente as práticas ágeis nesse quesito.

A respeito do processo de divisão das tarefas para o Time Scrum, possibilitando o desenvolvimento simultâneo das tarefas, o Gestor 2 relatou que tal processo depende muito do perfil do time: um time maduro consegue dividir melhor as tarefas. Essa prática tem sido fomentada. O Gestor 3 relata os mesmos pontos e acrescenta que a integração do time corrobora para que a divisão de tarefas aconteça de forma mais natural. Nota-se nas respostas dos gestores que essa prática ágil é utilizada na organização. Destaca-se que a divisão de tarefas existe para que o tempo de entrega seja menor (Costa, 2019).

Considerando-se as contribuições apresentadas neste tópico, pode-se obter um resumo a respeito da percepção dos gestores quanto à aplicação ou não das práticas ágeis no banco tradicional. Com base nas análises das respostas de cada gestor, identifica-se que, para 56% das respostas, as práticas ágeis são utilizadas. O exposto pelo Gestor 2, ao ser questionado a respeito da organização do time, evidencia isso: “[...] como a gente utiliza os princípios da metodologia ágil, o Scrum, propriamente dito, aqui, a gente deixa que o time se organize, então são eles que definem a tarefa, eles que distribuem as tarefas [...]” (Gestor 2).

Para 22% das respostas, as práticas ágeis não foram aplicadas. O próprio Gestor 2 salienta, ao ser questionado a respeito da necessidade de documentação das mudanças, que “[...] a metodologia tradicional prevê um escopo de mudança que passa por um comitê de aprovação, [...] não vejo como extenso, mas sim, aí a gente foge da metodologia ágil. Esse caso aí é mais vinculado à metodologia tradicional [...]” (Gestor 2). Considerando-se a aplicação parcial, 22% entendem que as práticas ágeis não foram aplicadas em sua totalidade. É isso que salienta o Gestor 3: “[...] é, tem algumas metodologias, alguns projetos grandes que se encaixam melhor em metodologias que a gente chama de waterfall, que aí é um contexto que compreende, além das metodologias ágeis, o método tradicional. É um mix, né?” (Gestor 3).

#### 4.1.3 Gestores / categoria gestão

Sobre os elementos relacionados e comparados entre bancos digitais e bancos tradicionais, os entrevistados foram inquiridos a respeito de dois temas: (1) a transparência e (2) a estratégia. A transparência permite a inspeção e, conseqüentemente, a inspeção possibilita a adaptação (Schwaber & Sutherland, 2013). Com base nessa frase, o Gestor 2 responde:

*“É um ponto que eu acho que falta. Nós não temos transparência em todos os pontos. Algumas coisas são omitidas, ocultas, então eu não enxergo que existe transparência, e falta transparência no nosso processo em muitos casos” (GESTOR 2).*

Nota-se que a afirmação do Gestor 3 frente à prática de transparência, há ênfase em: *“Uma coisa que nós fazemos aqui, questão de deixar muito claro e de forma muito transparente, é o contexto todo em que a gente se encontra. O que a gente fala é de deixar todos na mesma página”* (Gestor 3). Assim, é possível observar que foram obtidas respostas convergentes entre os dois gestores. Segundo Schwaber e Sutherland (2013) a transparência possibilita inspecionar, sendo inspecionado, há uma real possibilidade de adaptação e dessa forma evidenciar uma gestão estratégica, porém não é claro na fala dos gestores esta afirmação.

A respeito da gestão de projetos como parte estratégica da empresa para acompanhamento das tendências de mercado, o Gestor 2 relata que sua área é uma área central, que apoia o negócio, mas não é vista como parte do negócio. Porém, em sua perspectiva, esse ponto está passando por mudanças. O Gestor 3 afirma que existem pontos a melhorar, mas que a área faz parte de uma questão estratégica e que está ali para atender à área de Negócios. Assim, o banco tradicional vai ao encontro das afirmações de Xavier (2016), que relata que a gestão de

projetos, quando alinhada com a parte estratégica da empresa, contribui para que as mudanças para o crescimento da empresa ocorram de modo a acompanhar as tendências de mercado.

Encerrada a fase das entrevistas com os gestores, são apresentados, a seguir, os resultados das análises referentes ao questionário aplicado com os desenvolvedores.

#### *4.2 Apresentação dos resultados do questionário com os desenvolvedores*

A segunda análise corresponde ao questionário com os desenvolvedores. Respeitando o sigilo acordado com os questionados, as informações referentes à sua identificação não foram solicitadas, facilitando, assim, respostas mais autênticas, naturais e espontâneas. É por esta razão que não é apresentado aqui o perfil dos respondentes. Foram respondidos 71 instrumentos de pesquisa. De acordo com a necessidade, estes serão mencionados como: Desenvolvedor 1, Desenvolvedor 2... Desenvolvedor 71.

O questionário foi aplicado utilizando a plataforma *google forms* e as perguntas foram definidas com base nas mesmas contribuições que embasaram as questões das entrevistas com os gestores. Nesta análise, é possível obter respostas técnicas a respeito do tema abordado. O questionário foi elaborado, na maioria de suas perguntas, com respostas em escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a “discordo totalmente”; 2, “discordo parcialmente”; 3, “neutro”; 4, “concordo parcialmente”; e 5, “concordo totalmente”. Os desenvolvedores que responderam à pesquisa fazem parte da mesma estrutura organizacional que os gestores.

##### 4.2.1 Desenvolvedores / categoria digital

Questionados se os bancos tradicionais conseguem visualizar as transformações trazidas pelos bancos digitais no quesito tecnologia, 51% dos desenvolvedores responderam que concordam totalmente (5) e 38% concordaram parcialmente (4), afirmando que a maioria dos respondentes percebe que o banco tradicional identifica que o banco digital trouxe transformações tecnológicas, corroborando com o Índice de Maturidade Digital Brasil (Isobar, 2019), que sinaliza que as empresas reconhecem a necessidade dos canais digitais.

Foi questionado, também, se os bancos tradicionais alcançaram a quantidade de clientes que utilizam as plataformas digitais em relação aos bancos digitais. Nessa pergunta, houve maior dispersão em relação às respostas. 37% dos desenvolvedores concordaram parcialmente (4) com o exposto, sendo a resposta mais escolhida; e 21% concordaram totalmente (5). Nenhum dos respondentes discordou totalmente (1), mas 10% discordaram parcialmente (2).

Além disso, 32% foram neutros (3) à pergunta. Com base nas respostas, é possível identificar que os desenvolvedores discordaram parcialmente do exposto pela PWC (2018), que informa que os bancos tradicionais utilizam apenas as agências físicas para seu atendimento, pois, ao serem questionados, responderam que o banco tradicional, por meio das plataformas digitais, alcançou a quantidade de clientes dos bancos digitais que já utilizam essa modalidade. Porém, uma grande porcentagem de pessoas foi neutra, o que pode indicar pouco conhecimento acerca do tema abordado na questão.

Ao serem questionados se os bancos tradicionais conseguiram digitalizar os seus serviços/processos bancários da mesma forma que os bancos digitais já distribuem os seus, 34% das respostas foram neutras (3), sendo a maior parcela das respostas. Entende-se que o dado revela a possibilidade de pouco conhecimento acerca do tema abordado. Na sequência, apareceu a resposta concordo parcialmente (4), com 30% do total. De maneira geral, o resultado mostra que há uma tendência em direção à concordância, dada a taxa de escolha dessa resposta.

É possível identificar que os desenvolvedores discordam da PWC (2018) quanto à sua percepção de que os bancos tradicionais distribuem seus serviços apenas por meio de agências físicas, mantendo o mesmo posicionamento da questão anterior referente a este ponto. Sabe-se que, com a digitalização, o banco tradicional passou a ter também condições de distribuir seus serviços de forma digital. E, certamente, o processo foi intensificado pelo isolamento social imposto pela pandemia da Covid-19, que determinou a migração para o digital como um caminho sem volta, como revelarão as respostas da próxima questão.

Com base no resultado acima, os desenvolvedores concordam com a PWC (2018) no que tange à concorrência com os bancos digitais na distribuição de serviços por meio digital. Nesse sentido, também concordam com Furtado e Mendonça (2020), que afirmam que o banco tradicional tem competido para alcançar a melhor experiência para os clientes.

Para responder a próxima pergunta, os desenvolvedores tiveram um espaço livre, aberto para escreverem suas respostas, e foram inquiridos da seguinte forma: Com a pandemia, os investimentos em tecnologia aumentaram exponencialmente, bem como o uso de aplicativos *mobile* por conta do distanciamento social. Esses investimentos foram feitos de modo a minimizar dificuldades ou desafios enfrentados pelo time? Você acredita que a utilização do *mobile* também teve esse aumento? Diante dessas questões, 90% das respostas sinalizaram que houve aumento, em ambos os casos, no investimento em tecnologia e na utilização do *mobile*. O Desenvolvedor 17, por exemplo, salienta: “*Acredito que o investimento foi maior na tentativa*

*de abocanhar esse novo mercado do que na facilitação para os times. O mobile hoje é mais de 79% do uso geral de sites e apps na internet” (Desenvolvedor 17).*

Outro tipo de resposta a ser destacado é o daquelas que pontuam a pandemia como forma de aceleração do investimento, conforme afirma o Desenvolvedor 44: “*Sim, houve uma aceleração enorme no investimento em tecnologia, decorrente do impacto da Pandemia, e o Móbile tornou-se ainda mais essencial”* (Desenvolvedor 44). O tema em questão foi tratado pela Pesquisa FEBRABAN de 2021 (Deloitte, 2021) no segundo ano da crise pandêmica. Naquele momento, o relatório constatou que, desde os anos anteriores à pandemia, houve aumento nos investimentos em tecnologia e no uso do *mobile* como disseminador dos serviços bancários.

#### 4.2.2 Desenvolvedores/categoria práticas ágeis

A primeira pergunta feita acerca do tema de práticas ágeis foi a seguinte: A metodologia ágil foi aplicada de modo emergente nas empresas para suprir uma necessidade do mercado global? Ela foi aplicada no seu conceito ou de forma a mostrar para o “mundo” que utilizam o ágil?

A maioria dos respondentes, ou seja, 73% acredita que a metodologia ágil foi aplicada parcialmente, tendo sido acompanhada de algumas práticas dos métodos preditivos tradicionais. A percepção dos desenvolvedores corrobora o exposto Scherer (2017) que argumenta que a aplicação emergente significa a aplicação sem planejamento – como indica a maioria das respostas. A resposta majoritária infere que a aplicação emergente deixou resquícios até o momento não tratados. E, por isso, é possível afirmar que as práticas ágeis não são aplicadas em sua totalidade no banco tradicional pesquisado.

Também foi questionado se os bancos tradicionais fazem o uso de todas as práticas ágeis e do *framework* Scrum no desenvolvimento de seus projetos. A resposta mais escolhida foi a concordo parcialmente (4) com (37%), seguida de neutro (3) com (30%). Como contribuição teórica que embasou essa pergunta, tem-se o que defende a Pesquisa FEBRABAN de 2020 (Deloitte, 2020), para quem os bancos fazem uso das práticas ágeis em seus projetos de tecnologia. Entretanto, as respostas obtidas revelam que os desenvolvedores acreditam parcialmente que os bancos tradicionais fazem o uso de todas as práticas ágeis, não endossando, assim, por completo, o exposto pela pesquisa. Conclui-se, conforme as respostas, que, nessa questão, as práticas ágeis não são aplicadas em sua totalidade.

A pergunta subsequente questiona se o fator tempo, em relação ao método preditivo, foi otimizado para atender ao *timing* das tendências de mercado. Acerca das respostas, não houve alguma que discordasse totalmente (1). Por outro lado, 69% das respostas indicam que os desenvolvedores concordam com a otimização do tempo, seja parcialmente (35%) ou totalmente (34%). Assim, é possível observar que os desenvolvedores têm vivenciado os benefícios do Manifesto Ágil (2001). O manual afirma que as práticas ágeis tornam realizáveis as entregas de objetivos a curto prazo e, dessa forma, possibilitam o atendimento ao *timing* das tendências de mercado. Nesse ponto, pode-se considerar que as práticas ágeis são aplicadas em sua totalidade.

Ainda, em se tratando da pergunta acima, foi aberto o espaço para que os desenvolvedores pudessem comentar sobre a nota escolhida. A respeito da opção discordo parcialmente (2), o comentário do Desenvolvedor 10 explicita que “*O problema é conceito + ferramenta, que não são aplicados, apenas vistos*” (Desenvolvedor 10). Ou seja, não há a aplicação das ferramentas, somente é conhecido o conceito. Quanto à opção neutro (3), o comentário que salienta a ideia de neutralidade, destaca-se:

*“Eu diria que a pressão aumentou para as entregas, com a simples justificativa de que agora somos ágeis. De certa forma, a agilidade, depois de um tempo empregada, consegue melhorar os resultados, mas não é da forma que a área de negócio enxerga, ainda existe um caminho longo para disseminar o conhecimento das metodologias ágeis” (DESENVOLVEDOR 27).*

É possível identificar que a área de Negócios, que aponta as tendências de mercado ao time de tecnologia, não enxerga a agilidade da mesma forma que os desenvolvedores enxergam.

Sobre a opção concordo parcialmente (4), com 35% das respostas, foi feito um comentário que acrescenta ao tema: “[...] *me recordo quando o app [...] estava sendo desenvolvido, iniciou antes da implementação do ágil a passos lentos, com a implementação do Scrum as entregas foram realizadas em Mínimo Produto Viável (MVP) que viabilizou a entrega do app*” (Desenvolvedor 60). O comentário feito pelo respondente traz uma percepção diferente daqueles citados anteriormente, e reforça a opinião da maioria dos respondentes, de que houve melhorias em relação ao atendimento do *timing*. Isso indica que, de fato, as entregas parciais do Scrum/práticas ágeis são benéficas ao desenvolvimento. No mesmo sentido, o Desenvolvedor 45 sinalizou concordar totalmente (5) com os ganhos do ágil: “*Sim, os projetos tornaram-se incrementais, MVPs com valor agregado ao cliente, não esperando mais implantar o projeto como um todo*” (Desenvolvedor 45). Assim, a afirmação de Costa (2019) é

confirmada. De fato, nas práticas ágeis, o projeto é entregue alinhado com as necessidades do cliente, pois, em cada entrega parcial é possível identificar pontos de melhoria, viabilizando a implantação de um projeto com o máximo de valor, num espaço curto de tempo.

A pergunta a seguir, sobre as práticas ágeis, refere-se aos conceitos de processos *versus* projetos. Os desenvolvedores acreditam que conseguem diferenciá-los? Para essa pergunta, era possível escolher entre três respostas, sendo elas: (1) Sim, esses conceitos estão claros para mim; (2) Um pouco, ainda tenho dificuldades em separar o que, do meu cotidiano, são processos e o que são projetos; e (3) Não, esses conceitos não foram bem explicados para mim ao longo da minha jornada na empresa. Dentre os desenvolvedores, 87% escolheram a primeira opção, 11% a segunda e 2% a terceira. Nota-se que a maioria dos desenvolvedores consegue estabelecer, com clareza, a distinção entre processos e projetos, em seu cotidiano. Montes (2017) conceitua a diferença entre os termos e ainda acrescenta que os processos são importantes para definição das responsabilidades, dos resultados, da comunicação e das métricas de avaliação, podendo notar que as práticas ágeis são utilizadas. O autor afirma ainda que alguns processos poderão aparecer em todos os projetos que forem desenvolvidos. Assim, é possível afirmar que é importante entender tal diferença para que o projeto seja desenvolvido corretamente.

A respeito da documentação de implantação do *software* foi questionado: Ainda é necessária muita documentação antes da implementação do *software*? Houve dispersão nas respostas: 27% dos desenvolvedores se mantiveram neutros (3), 25% concordaram totalmente (5); 24% concordaram parcialmente (4); 20% discordaram parcialmente (2); e 4% discordaram totalmente (1). É possível verificar que a soma das porcentagens de concordância (49%) foi maior que a de discordância (24%). Porém, ainda existe uma taxa neutra expressiva (27%). Pode-se considerar que as respostas neutras (3) existem devido à mescla entre metodologias tradicionais e práticas ágeis no contexto da implementação do *software*. No entendimento da maioria (49%), pode-se dizer que ainda é necessária documentação antes da implementação do *software*, indicando que ainda se faz uso da metodologia preditiva, corroborando com Soares (2004a), que salienta a necessidade de documentação do *software*, de forma detalhada, em metodologias prescritivas.

Ainda sobre documentação e registro do projeto, foi questionado: Nos processos de mudança de escopo, tempo, custo, dentre outras mudanças necessárias para a entrega do projeto, ainda são realizadas a documentação/registro da solicitação e autorização prévia? A maioria

dos desenvolvedores (52%) afirmam que existe a necessidade de registro e documentação dos processos de mudança dos projetos e 40% afirmam que o registro e documentação é exigido às vezes, corroborando com o Guia PMBOK (PMI, 2017) que, em todas as áreas de conhecimento, identifica a documentação como atividade chave para que as mudanças ocorram. Com base nos dados coletados, verifica-se que as práticas ágeis não são utilizadas, justamente por conta da exigência da documentação de cada mudança.

Dando continuidade ao tema de mudanças, os desenvolvedores foram perguntados quanto à resistência às mudanças de escopo/requisitos para atender à necessidade do negócio. A opção com maior percentual de resposta foi concordo parcialmente (4), com 32%; seguida de 27% para a resposta neutra (3). Assim, é possível salientar a concordância parcial com a afirmação de Costa (2019), de que as etapas de definição, calendário de entregas, definição do time, escopo do projeto e requisitos não podem ser mudados ao longo do projeto. Com base nas respostas, a afirmação é de que existe resistência às mudanças, mas, mesmo assim, elas ocorrem. Dessa forma, é possível verificar que as práticas ágeis são aplicadas.

Para a questão anterior, os desenvolvedores foram convidados a comentar a resposta escolhida. Foram elaborados 27 comentários com 10 para a nota (2) discordo parcialmente, dos quais destacam-se dois: o Desenvolvedor 57 afirma que “*Algumas áreas internas ainda têm dificuldade com a metodologia ágil e por isso não aceitam bem as mudanças de escopo*”. Já o Desenvolvedor 26 explicita que “*As mudanças de escopo são constantes durante o projeto e não vejo resistência na mudança do escopo. Porém, geralmente, essa mudança de escopo aumenta o custo e o tempo [...]*”. A resposta do Desenvolvedor 26, com base na sua percepção de projeto, corrobora com Costa (2019). Para o autor, as definições do projeto ocorrem antes do seu início e mudanças ao longo dele devem ser bloqueadas para que custo e tempo não aumentem.

Com base no relacionamento das equipes, foi questionado: As práticas ágeis citam que: esforço coletivo, visão de resiliência, saúde, propósito e ser ágil são pontos interligados à revolução tecnológica. Você sente que seu time vive isso? Das respostas, 37% afirmaram concordar totalmente (5); 41% disseram concordar parcialmente (4); 13% afirmaram serem neutros (3) à questão; 10% discordaram parcialmente (2). Tendo em vista o cenário apresentado, é possível corroborar parcialmente com o exposto por Coutinho (2021), que demonstra como os pontos acima citados são importantes para a vivência do time e para a

aplicação correta das práticas ágeis. O resultado mostra que os pontos destacados na pergunta não são totalmente aplicados, indicando que o time tem a vivência incompleta desta prática ágil.

Considerando as questões apresentadas neste tópico, pode-se obter um resumo a respeito da percepção dos desenvolvedores quanto à aplicação ou não das práticas ágeis no banco tradicional. Foram analisadas apenas as questões de múltipla escolha, embora as respostas dissertativas tenham contribuído para a compreensão sobre a percepção dos respondentes.

Para 50% dos desenvolvedores, as práticas ágeis não foram aplicadas em sua totalidade. Notou-se, pelas respostas obtidas, certa carência de práticas ágeis indispensáveis no âmbito do projeto, como evidenciado no comentário do Desenvolvedor 66: *“Tem muito processo burocrático e interdependências que não acredito que no tempo tenham sido otimizados”*. Na mesma direção, o Desenvolvedor 60 comenta que *“Existe resistência de mudança de escopo/requisitos, pois na empresa em que atuo, trabalhamos por projeto, ou seja, com orçamento e escopo pré-definidos”*.

Seguindo-se com a análise, 25% dos colaboradores defendem que as práticas ágeis foram aplicadas. Dessa porcentagem, destacam-se respostas como a do Desenvolvedor 59: *“Sim, permitiu entregas menores com valor agregado em menor tempo”*. Contudo, ainda é comentado que o tradicionalismo dos processos do banco continua presente, como expõe o Desenvolvedor 41: *“Percebo que há uma forte movimentação das lideranças no sentido de simplificar processos para diminuir os tempos de entrega da tecnologia, mas devido a várias regulamentações e políticas internas obsoletas, ainda tem muito a evoluir”*. Para os 25% restantes, as práticas ágeis não foram aplicadas, de modo que os processos internos permanecem em outro contexto de gestão: *“Bancos tradicionais ainda sofrem com processos burocráticos para implantações de melhoria de sistemas”* (Desenvolvedor 26).

#### 4.2.3 Desenvolvedores / categoria gestão

Perguntou-se ainda acerca da transparência da alta gestão: Existe transparência nas equipes, principalmente da alta gerência de projetos? Dos inquiridos, 7% selecionaram discordo parcialmente (2); 26% foram neutros (3); 32% concordaram totalmente (5); e 35% responderam que concordam parcialmente (4), sendo essa a resposta com o maior número de escolhas. Considerando os que concordam (67%), é possível afirmar que existe transparência para com o time, corroborando o exposto por Schwaber e Sutherland (2013), que afirmam que a transparência permite a inspeção, a inspeção possibilita a adaptação. O ponto citado é

importante, ao passo que a transparência traz mais clareza ao desenvolvedor e, por consequência, facilita a adaptação a quaisquer mudanças necessárias ao longo do projeto.

O último questionamento visa saber se a gestão de projetos é vista como parte estratégica da empresa e valorizada como tal no que tange às decisões estratégicas a serem tomadas para o negócio. Com base nas opções disponíveis na escala de 1 a 5, não foram obtidas respostas para discordo totalmente (1), 4% selecionaram discordo parcialmente (2); 18% foram neutros (3); 31% concordaram parcialmente (4); e 46% concordaram totalmente (5). De acordo com as respostas dos desenvolvedores, é possível afirmar que a gestão de projetos é vista como parte estratégica da organização, e tem implicações valiosas para o banco. Como defende Xavier (2016), quando a gestão de projetos é vista como parte estratégica, contribui para que as mudanças, visando o crescimento da empresa, ocorram de modo a acompanhar as tendências de mercado.

## 5 Considerações finais

O presente artigo teve como objetivo investigar e comparar a transição de metodologias em gestão de projetos em uma organização bancária, incorporando práticas ágeis. Para tanto, foram apresentados estudos em Gestão de Projetos a partir do PMI, do PMBOK, e do Manifesto Ágil e suas práticas, a fim de distinguir as práticas ágeis e as preditivas, comparando-as.

Em se tratando de como as práticas ágeis têm sido aplicadas a partir do caso estudado, pode-se dizer que (1) ocorre a utilização tanto das práticas ágeis quanto das práticas preditivas, e a utilização simultânea pode ser chamada de modelo híbrido de gerenciamento de projetos. É possível extrair essa percepção, pois conforme os retornos obtidos, as respostas tendem a neutralizar os dois tipos de práticas abordadas. Sendo assim, a busca pela competitividade é alcançada por meio da escolha da melhor prática para cada tipo de projeto demandado pela área de Negócios.

Pode-se afirmar ainda que (2) a visão gerencial é mais otimista que a visão operacional em sua percepção sobre o uso das práticas ágeis. A entrevista com os gestores evidenciou que as práticas ágeis são utilizadas na maioria das situações apresentadas, correspondendo a 56% das respostas da categoria Práticas Ágeis. Por outro lado, na ótica dos desenvolvedores, 50% das respostas da mesma categoria evidenciam que as práticas ágeis não foram utilizadas em sua totalidade, ou seja, houve uma aplicação híbrida entre práticas ágeis e preditivas. Embora o resultado percentual geral tenha se mostrado favorável ao modelo ágil, gestores e

desenvolvedores possuem a mesma percepção: o processo está em evolução e há a tentativa de que o time viva os benefícios das práticas ágeis em seu cotidiano.

Por fim, no que tange às respostas do tema (3) gestão, foi verificado que há transparência por parte da alta gerência de projetos. Porém, esse é um ponto a ser trabalhado pela organização, pois um dos gestores afirmou que há pontos de melhora e falhas a serem corrigidas. Pode-se destacar, também, que a Gestão de Projetos é vista como parte estratégica do negócio, auxiliando a competitividade em busca pela melhor distribuição dos serviços bancários.

Ressalta-se que a pesquisa sofreu limitações no que tange à transparência dos gestores e desenvolvedores, visto que, em alguns momentos, foi possível notar padronização das respostas. Além desta limitação, em função do tempo, a pesquisa sofreu reverses para a coleta de dados. Caso houvesse mais tempo para a entrevista, poderiam ser obtidas respostas mais ricas. A exemplo disso, cita-se a entrevista com o Gestor 1, que respondeu apenas algumas perguntas, por conta de indisponibilidade frente à rotina bancária.

Diante do exposto, e dos desafios à implementação completa das práticas ágeis no banco tradicional, a instituição pode tomar medidas para que as práticas ágeis sejam fomentadas em detrimento ao uso do modelo híbrido identificado. Isso poderia ser feito por meio de cursos e certificações que instruem o nível operacional e dê subsídios para a cobrança ao nível gerencial. Assim, acredita-se que ocorrerá uma evolução constante dos processos com o intuito de buscar sempre maior competitividade frente aos serviços ofertados pelo banco digital.

Conforme se nota, o tema é amplo e merece ser estudado e complementado por trabalhos futuros que investiguem o porquê da diferença de percepção dos gestores e desenvolvedores do banco tradicional acerca das aplicações das práticas ágeis. Além disso, é importante estudar os possíveis pontos positivos e desafios da utilização de um modelo híbrido de gerenciamento de projetos para aplicação em projetos de tecnologia e para o funcionamento das equipes de desenvolvimento. Ademais, por apresentar a realidade de apenas um banco, o cenário é um limitador. Sugere-se que a pesquisa seja realizada em outros bancos para que maiores descobertas sejam feitas.

## Referências

- Costa, L. (2019). Do Waterfall ao Scrum: *Um guia para uma transição segura*. [E-book].
- Coutinho, C. (2021). *Resiliência Ágil – Aprenda As Práticas Ágeis (SCRUM) para transformar seus projetos pessoais e profissionais*. [E-book]. Alta Books.
- Cruz, A. & Alves, A. C. (2020). Traditional, agile and lean project management-A systematic literature review. *The Journal of Modern Project Management*, 8(2), p. 87-95.  
<https://journalmodernpm.com/article-view/?id=403>
- Deloitte (2020). Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020. Ano-base 2019.  
<https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202020%20VF.pdf>
- Deloitte (2021). Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2021. Ano-base 2020.  
<https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-relatorio.pdf>
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225.  
<[http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602004000200012&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602004000200012&lng=pt&nrm=iso)
- Furtado, E. D. O., & Mendonça, V. L. A. (2020). Dinâmica competitiva entre bancos tradicionais e bancos digitais no Brasil: uma perspectiva do cliente. *Rio de Janeiro: UFRJ/Escola Politécnica*.  
<http://www.repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10031105.pdf>
- Gerhardt, T.E. & Silveira, D.T. (2009). *Métodos de pesquisa*. UAB/UFRGS. Editora da UFRGS.
- Gil, A.C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. (4. ed.). Atlas.
- Isobar (2019). Índice de Maturidade Digital (IMD) Brasil 2019. [https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/eb6a58b7-c891-0178-24ce-015bc8221f40/824b745a-1b8a-4adf-b98a-54746745cfea/Isobar\\_IMD2019.pdf](https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/eb6a58b7-c891-0178-24ce-015bc8221f40/824b745a-1b8a-4adf-b98a-54746745cfea/Isobar_IMD2019.pdf)
- Lage Junior, M., & Godinho Filho, M. (2008). Adaptações ao sistema kanban: revisão, classificação, análise e avaliação. *Gestão & Produção*, 15, 173-188. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2008000100015>
- Malhotra, N. K. (2005). Introdução à pesquisa de marketing. Prentice Hall do Brasil.
- Manifesto Ágil (2001). *Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software*.  
<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>
- Marconi, M.A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5. ed.). Atlas.

- Meirelles, F. S. (2021). Pesquisa Anual do FGVcia. Ano base 2020 - FGV EAESP – Centro de Tecnologia de Informação Aplicada - Uso da TI - Tecnologia de Informação nas Empresas. 32ª ed. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/producao-intelectual/pesquisaanual-uso-ti>. Acesso em: 10 set. 2024.
- Montes, E. (2017). *Introdução ao Gerenciamento de Projetos: como gerenciar projetos pode fazer a diferença na sua vida*. [E-book].
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023) Change Management: From Theory to Practice. TechTrends, 67(1), 189-197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>.
- Pinheiro, J. Q., Farias, T. M., & Abe-Lima, J. Y. (2013). Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. *Psico*, 44(2) p.184-192. <https://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/article/view/11216>
- PMI [Project Management Institute]. (2017). *PMBOK: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*.
- Price Waterhouse Coopers Brasil (PWC) (2018). Pesquisa Fintech Deep Dive 2018. Ano-base 2018. <https://abfintechs1.websiteseguro.com/wp-content/uploads/2022/12/deep-dive-2018-en.pdf>
- Prikladnicki, R., Willi, R., & Milani, F. (2014). *Métodos ágeis para desenvolvimento de software*. Bookman.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Feevale.
- Scherer, A. (2017). Grandes empresas querem se parecer mais com startups. Revista Exame. <https://exame.com/revista-exame/grandes-empresas-querem-se-parecer-mais-com-startups>.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). Guia do Scrum: um guia definitivo para o Scrum – As regras do jogo. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>
- Severino, A. J. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico*. (1. ed.). Câmara Brasileira do Livro.
- Soares, M. S. (2004a). Comparação entre metodologias Ágeis e tradicionais para o desenvolvimento de software. *INFOCOMP Journal of Computer Science*, 3(2), 8-13. <https://infocomp.dcc.ufla.br/index.php/infocomp/article/view/68>
- Soares, M. S. (2004b). Metodologias ágeis extreme programming e scrum para o desenvolvimento de software. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 3(1). OI: <https://doi.org/10.21529/RESI.2004.0301006>

Vergara, S. C. (2005). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. (6. ed.). Atlas.

Xavier, C. M. S. (2016). *Gerenciamento de projetos: Como definir e controlar o escopo do projeto*. (3. ed.). Saraiva.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. (2. ed.). Bookman.