



Uma análise dos métodos ágeis e sua importância no processo de transformação dos bancos tradicionais

An analysis of agile methods and their importance in the transformation process of traditional banks

SILVA, Jéssica Rodrigues da¹; MARIZ FILHO, Marcus Vinícius Arruda Plaisant²

¹Pós-graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos

²Eng^o Civil, e mestrando em Engenharia Civil, UFF

Informações do Artigo

Palavras-chave:
Gestão de Projetos
Métodos Ágeis
Inovação

Key word:
Project Management
Agile Methods
Innovation

Resumo:

O avanço tecnológico vem alterando o perfil do cliente bancário e motiva o setor a se adaptar às suas novas necessidades e pretensões, proporcionando frequentes alterações em seu modelo de negócios, bem como pelas inovações em seus produtos, serviços, canais de distribuição, sistemas de informação, atendimento ao cliente, dentre outros, revelando a permanente aplicação de conceitos de marketing e inovação para buscar a fidelização do cliente e resultados financeiros positivos e crescentes. A busca pela diferenciação impulsionou a implantação do atendimento bancário digital, que é uma tendência mundial também observada nos bancos de varejo nacionais. Mas como usar a Gestão de Projetos na implantação destas mudanças? Esse estudo tem como objetivo identificar, analisar e descrever o processo de implantação de Metodologias Ágeis para a digitalização de instituições financeiras tradicionais, focando sua prática e repercussão junto ao cliente. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica baseada em artigos sobre Gestão de Projetos utilizando estas metodologias e casos de sucesso que exemplificam as vantagens e desvantagens desta ferramenta

Abstract

Technological advancements are changing the profile of banking customers and motivating the sector to adapt to their new needs and expectations. This results in frequent changes to their business models, as well as innovations in their products, services, distribution channels, information systems, customer service, among others. This reveals the continuous application of marketing and innovation concepts to seek customer loyalty and positive, growing financial results. The quest for differentiation has driven the implementation of digital banking services, a global trend also observed in national retail banks. But how to use Project Management in the implementation of these changes? This study aims to identify, analyze, and describe the process of implementing Agile Methodologies for the digitalization of traditional financial institutions, focusing on their practice and impact on the customer. To achieve this, a literature review was conducted based on articles about Project Management using these methodologies and success cases that exemplify the advantages and disadvantages of this tool.

1. Introdução

A indústria bancária brasileira atravessou 200 anos de história, representada pela intensa transformação e adaptação aos mais diversos ambientes econômicos, sociais, políticos e comportamentais da sociedade, o que vem garantindo a sua perpetuidade neste sistema onde os mais ágeis e competitivos sobrevivem e alcançam o sucesso almejado [1].

Nas duas últimas décadas o sistema bancário brasileiro passou por diversos ajustes, como fusões, aquisições e absorções de instituições financeiras, como a que ocorreu no final de 2008, quando o Santander adquiriu o Real e com isso se tornou o terceiro maior banco do Brasil, e logo após esse acontecimento o Itaú anunciou sua fusão com o Unibanco, além da chegada e saída de alguns bancos estrangeiros. Esse aumento na concorrência é extremamente benéfico para os consumidores e clientes dos bancos, pois impulsionam a demanda por inovações nos produtos e serviços bancários para uma parcela mais ampla da população, além de aumentar a eficiência nas operações e na parte estrutural a do atendimento das instituições financeiras [2].

O estudo “Global Banking and Capital Markets Outlook 2019”, realizado globalmente pela Deloitte, aponta os pontos mais críticos a serem observados pelas instituições financeiras que querem usufruir o momento para realizar essas transformações essenciais em prática. Uma década depois da eclosão da crise financeira global, é possível fazer um balanço de seus impactos na estrutura de compliance dos bancos, que se tornaram mais flexíveis e melhor preparados para lidarem com os riscos [3].

E para que estas funções sejam agregadas com maestria e eficiência há a utilização das Metodologias Ágeis na Gestão de Projetos, e no caso destas instituições o foco no cliente se tornou destaque em meio às estratégias de marketing para atender suas demandas mercadológicas e agregar valor para o cliente e mante-los fiéis e rentáveis [4].

O objetivo deste trabalho é mostrar a importância dos Métodos Ágeis no processo feito pelo gestor de projetos, apresentando suas vantagens e desvantagens na cultura organizacional destas instituições financeiras.

Esta pesquisa possui finalidade básica estratégica, com objetivos descritivo e exploratório com abordagem qualitativa e quantitativa executada com levantamento de informações bibliográficas e documentais publicadas sobre o assunto, além de uma pesquisa virtual realizada com profissionais da área para desta forma fundamentar o mesmo.

2. Referencial Teórico

Este Referencial Teórico conterá conceitos importantes sobre gestão de projetos, métodos ágeis e o PMBoK, incluindo um breve histórico das instituições financeiras brasileiras e seus dilemas quanto a tecnologia e atendimento ao cliente.

2.1. A importância da Gestão de Projetos

A área de Gestão de Projetos vem ganhando uma grande parcela de participação nas organizações. Devido ao processo de transformação, as organizações buscam responder as exigências de forma eficaz e ágil, a fim de dar uma opinião realista aos questionamentos do ambiente em que atua. Os projetos são geralmente usados para introduzir uma nova ferramenta operacional, o lançamento de um produto no mercado ou até mesmo um novo modelo organizacional. Eles têm seu início e fim determinados, não podendo ser comparados a operação de uma empresa, pois apesar de alguns de seus processos serem repetitivos, o resultado gerado será único, exclusivo.

Para este estudo o gerenciamento de projetos será voltado para as seguintes áreas: administração empresarial; programação de software; marketing e publicidade; pesquisa e desenvolvimento em inovação de produtos e serviços. O intuito da Gestão de Projeto é mudar a visão das organizações quanto aos

procedimentos estabelecidos e corriqueiros do dia-a-dia, identificando e diferenciando suas tarefas, mudando sua postura das tarefas relacionadas para realizadas.

A definição de projeto, segundo o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBoK do Project Management Institute – PMI [5] é um esforço temporário realizado para a criação de um produto, serviço ou resultado único. A sua natureza temporária indica um início e um término definido. Temporário não significa necessariamente que um projeto tem curta duração. O fim de um projeto só é obtido quando os objetivos são alcançados ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir [6].

Compreende-se que a Gestão de Projetos abrange todos os processos (setores) de uma organização, como as gestões de integração, escopo, cronograma, recursos, custos, qualidade, partes interessadas, comunicação, riscos e aquisições, sendo de suma importância a interface entre toda equipe para a conquista da meta estabelecida. Não descaracterizando a interdependência de cada gestão, pois cada uma de forma específica administra seu processo de modo particular. O objetivo deve ser algo único entre todos da organização de forma que tenham a direção no mesmo foco e meta. Os parâmetros de prazo, custo e qualidade servem como guias durante o desenvolvimento do projeto, por isso todos devem estar conscientes da importância destes [7].

Um projeto pode ser reconhecido e analisado através dos processos que o compõem, que basicamente consistem em: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Para se gerir um projeto de forma estratégica, deve-se utilizar uma sequência de passos encadeados para organizar e coordenar estas atividades:

O primeiro passo consiste na análise dos recursos internos da organização, de seu ambiente externo e dos grupos de poder dentro e em torno da organização;

O segundo passo inclui a geração, a avaliação e a seleção de opções estratégicas; e

O terceiro passo, geralmente mais problemático, corresponde à implementação, quando é necessário realizar mudanças de pessoal, atitudes e de sistemas, adequar a estrutura organizacional e adotar novas formas de gerência, dentre outros [6].

2.2. Conceito e Usabilidade das Metodologias Ágeis

As metodologias ágeis de desenvolvimento, também conhecidas por métodos ágeis, são um conjunto de processos projetados para o desenvolvimento rápido de um software. Estes processos costumam ser iterativos, alternando as tarefas de especificação, projeto, desenvolvimento e teste [8].

Cada iteração é como um projeto de software em miniatura de seu próprio, e inclui todas as tarefas necessárias para implantar o mini incremento da nova funcionalidade: planejar, analisar os requisitos, projetar, codificar, testar e documentar. Os métodos ágeis diferem largamente no que diz respeito a forma de serem gerenciados. Alguns métodos são suplementados com guias para direcionar o gerenciamento do projeto, mas nem todos são adaptáveis. Há inúmeros frameworks de procedimentos para desenvolvimento de software.

Os métodos ágeis de desenvolvimento de software surgiram quando dezessete especialistas elaboraram um conjunto de regras que contemplam as melhores maneiras de se desenvolver o programa, assim concebendo a *Agile Alliance* e organizando o Agile Manifesto, no ano de 2001 [9]. E esse Manifesto estabeleceu os 12 princípios do desenvolvimento ágil que são os seguintes:

- Garantir a satisfação do cliente;
- Até mesmo mudanças tardias de escopo no projeto são bem-vindas;
- Software funcional é entregue frequentemente, no menor intervalo de tempo possível;

- Cooperação constante entre as pessoas que entendem do 'negócio' e os desenvolvedores;
- Projetos surgem por meio de indivíduos motivados, devendo existir uma relação de confiança;
- A melhor forma de transmissão de informação entre desenvolvedores é através da conversa 'cara a cara';
- Software funcional é a principal medida de progresso do projeto;
- Novos recursos de software devem ser entregues constantemente. Clientes e desenvolvedores devem manter um ritmo até a conclusão do projeto;
- Design do software deve prezar pela excelência técnica;
- Simplicidade é essencial;
- As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto organizáveis;
- Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento [10].

Estes desenvolvedores propuseram métodos ágeis de desenvolvimento, devido à insatisfação que possuíam em utilizar as metodologias inadequadas no desenvolvimento de pequenos projetos, pois o tempo gasto com o desenvolvimento era menor que o tempo utilizado para a elaboração do projeto e documentação do sistema [8]. Com isso, os dezessete signatários do manifesto ágil definiram os quatro valores do desenvolvimento ágil:

- Os indivíduos e suas interações acima de procedimentos e ferramentas;
- O funcionamento do software acima de uma documentação abrangente;
- A colaboração com o cliente acima da negociação e contrato;
- A capacidade de resposta a mudanças acima de um plano pré-estabelecido [9].

As metodologias ágeis de desenvolvimento proporcionam respostas rápidas aos ambientes de negócios em constante mudança, pois possuem diversas práticas que as tornam mais leves em relação às metodologias tradicionais e de fácil adaptabilidade durante o desenvolvimento de um projeto. A ideia da metodologia ágil é de que os recursos tenham uma boa comunicação com toda a equipe no projeto.

Com o passar dos anos e com as experiências de grupos de projetos várias metodologias ágeis foram adaptadas para melhor adequá-las a realidade da gestão de projetos. Dentre as quais se podem ressaltar: XP, SCRUM, *Adaptive Software Development* (ADS), *Feature Driven Development* (FDD), *Lean Software Development* (LSD) e o Crystal [7].

Para este estudo serão utilizados os conceitos do *Guia PMBoK®* que contém o padrão para gerir grande parte dos projetos, independentemente se é de tecnologia ou não, e em muitos setores econômicos, sendo usados para gerenciar um projeto visando um resultado bem sucedido. Este padrão é exclusivo ao campo de gestão de projetos e se relaciona com outras disciplinas dentro do tema, os quais não abordam todos os detalhes de todos os tópicos. Este padrão limita-se a projetos individuais e aos processos de gerenciamento de projetos extremamente aceitos como boa prática [5]. "Boa prática" representa que existe um consenso geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso de muitos projetos, ou seja, não quer dizer que todo conhecimento descrito deva ser sempre aplicado da mesma forma a todos os projetos, a equipe de gerenciamento do projeto é responsável por determinar o que é apropriado para um projeto específico.

O PMBoK apesar de sua complexidade contribuiu e serviu de inspiração para que novas definições metodológicas fossem repensadas, visando contribuir na entrega de valor ao cliente com menos artefatos e mais resultados. O problema é que certas

metodologias tradicionais não se aplicam adequadamente ao projeto apresentado e para diminuir os impactos que isso traz foram propostas as metodologias ágeis [11].

2.3. Breve Histórico das Instituições Financeiras no Brasil

Uma das mais importantes discussões na atualidade é sobre a grande transformação que o mundo vem passando, a revolução digital. Esta transformação impacta todos os segmentos, como a indústria, o comércio e o sistema financeiro, que engloba os grandes bancos de varejo multiproduto como Itaú Unibanco, Bradesco, Santander, Banco do Brasil, Caixa Econômica, entre outros. A concorrência não é mais somente entre si, concorrentes tradicionais, mas também envolve novos bancos totalmente digitais e *fintechs* (empresas financeiras de tecnologia) que proporcionam aos clientes uma experiência agradável no seu relacionamento, conquistando-os pela praticidade, simplicidade, flexibilidade, autonomia para a gestão da conta, soluções personalizadas e economia nos serviços.

As últimas cinco décadas foram marcadas por inovações nos processos e produtos bancários, que permitiram aos bancos uma redução significativa de gastos sobre transações bancárias, conforme o volume de clientes se mostrou crescente. A inovação bancária pode ser dividida na história em ondas evolutivas que ocorreram durante os últimos 50 anos no Brasil. A grande evolução em tecnologia que os bancos nacionais passaram, com grande estímulo do governo, a partir de 1960, ocorreu com a introdução dos primeiros computadores, e em 1965 realizou-se uma grande reforma bancária e criou-se o Banco Central Brasileiro, onde ocorreu a 1ª onda, cresceu o número de clientes e, com isso, a importância do backoffice. A década de 80 foi marcada por avanços tecnológicos, com atendimento a clientes e processos em tempo real, marcando a chegada do banco eletrônico, esta foi a 2ª onda que se concentrou na agência bancária onde passou a processar transações dos clientes de forma online. Logo depois surgiu a 3ª onda onde

cresceu a demanda dos clientes a máquinas de autosserviço e foi criado o caixa eletrônico de autosserviço. Nos anos 90, surgiu a 4ª onda onde se passou a utilizar internet banking, trazendo comodidade e liberdade aos clientes para acessar suas contas de qualquer computador. Em 1999, foi implementado o sistema de pagamentos nacional, o que trouxe mais segurança ao sistema financeiro e mitigando riscos sistêmicos, inadimplência entre instituições financeiras.

Após 2010, surge o *Mobile Banking* trazendo ainda mais comodidade, facilidade e rapidez aos clientes e logo após, foram inauguradas as chamadas Agências Digitais, onde não é mais preciso ir a uma agência física abrir uma conta ou fazer uma aplicação, tudo é realizado por meio do *mobile*, com isso surgiu a 5ª onda que se caracterizou pela integração com parceiros como operadoras de celular, TV digital, grandes redes varejistas e outros tipos de provedores de rede [12].

A quinta onda trouxe o interesse dos bancos pela ampliação da carteira de clientes com benefícios para clientes das faixas C e D, e com isso, estas instituições passaram a desenvolver novos canais de distribuição, ganhando em escala com custos reduzidos. Com esse objetivo, inicialmente, os bancos procuraram parceiros como correspondentes bancários, estabelecimentos de varejo, agências dos correios, lotéricas, etc., para atuarem como pontos de distribuição de serviços bancários.

Em uma segunda etapa, procuraram por parcerias com as operadoras de telefonia móvel, para facilitar o uso de aparelhos celulares para acessar os serviços bancários [13].

A praticidade, a segurança e a conveniência oferecidas pelos canais digitais fizeram com que as transações bancárias registrassem, mais uma vez, um crescimento consistente e significativo. As transações financeiras via *mobile* aumentaram 80% em 2018 em relação a 2017, mantendo a trajetória ascendente do canal para pagamentos de contas, transferências (incluindo DOC e TED), investimentos e aplicações. Em 2018

foram abertas 2,5 milhões de contas pelo celular – um aumento de 56% em relação a 2017. O número de contas abertas por internet banking também saltou de 26 mil em 2017 para 434 mil em 2018.

O crescimento na oferta de serviços digitais ocorreu por causa da preocupação dos bancos em ampliar e facilitar o acesso dos consumidores aos serviços bancários. O número de contas que usam mobile banking saltou de 57 milhões em 2017 para 70 milhões em 2018, enquanto os clientes que fazem pelo menos 80% das transações por esse canal passaram de 16,3 milhões em 2017 para 26,8 milhões em 2018 [3].

Em 2018, R\$19,6 bilhões foram aplicados em tecnologia pelas instituições financeiras, para melhorar o atendimento às necessidades dos clientes em um mundo de rápida transformação tecnológica; um crescimento de 3% em relação a 2017. Houve um aumento nas despesas com tecnologia, que subiram de R\$ 13,2 bilhões para R\$ 13,9 bilhões. Os investimentos mantiveram-se no mesmo patamar, indo de R\$ 5,8 bilhões para R\$ 5,7 bilhões – reflexo do esforço dos bancos em acompanhar a evolução da tecnologia, de forma eficaz, para oferecer serviços de qualidade aos seus clientes [3].

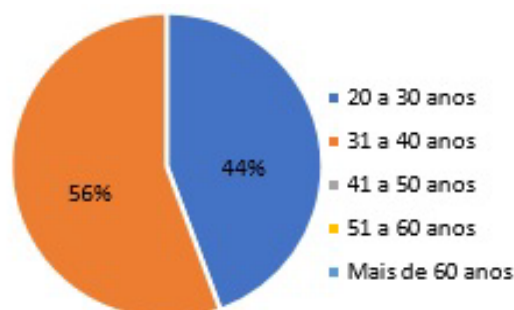
3. Análise e Discussão dos Dados

Juntamente com a revisão bibliográfica sobre os Métodos Ágeis e a importância da tecnologia para uma mudança de paradigma para os bancos tradicionais, foi feita uma pesquisa online que ficou aberta durante o período de 24/03/2020 a 24/05/2020, onde nove profissionais que trabalham com gestão de projetos em instituições bancárias espalhadas pelo Brasil responderam a seguinte questão principal: como os Métodos Ágeis auxiliam no processo de transformação dos bancos tradicionais e como eles utilizam estas tecnologias. Ao todo foram 14 questões, onde 6 foram de múltipla escolha e 8 foram dissertativas. As identidades e o gênero dos respondentes foram mantidos em

sigilo por não terem relevância para esta pesquisa [14].

Pergunta 1: “Qual sua Idade?”

Gráfico 1 – Idade dos entrevistados?



Fonte: Autoria Própria,2020.

Pergunta 2: “Trabalha com Gestão de Projetos em qual instituição financeira?”

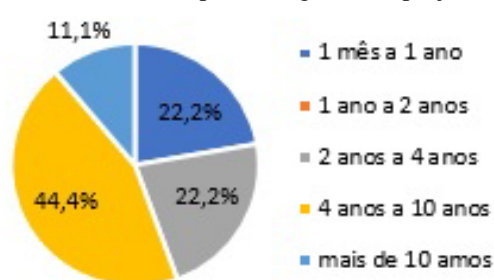
Tabela 1 – Instituição Financeira

Instituição Financeira	Respostas
Banco do Brasil	2 Entrevistados
Banco Santander	1 Entrevistado
BV	2 Entrevistados
Banco Safra	2 Entrevistados

Fonte: Autoria Própria,2020.

Pergunta 3: “Trabalha há quanto tempo nesta função? Mesmo que seja em diversas empresas, favor informar o tempo estimado.”

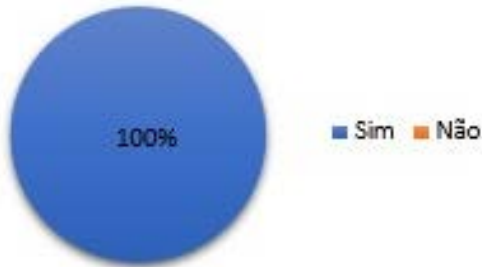
Gráfico 2 - Tempo como gestor de projetos



Fonte: Autoria Propria,2020.

Pergunta 4: “Já utilizou os Métodos Ágeis em algum de seus projetos na Instituição Bancária mencionada?”

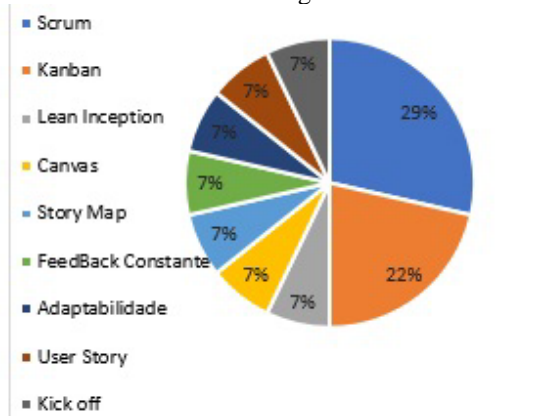
Gráfico 3 – Utilizou de métodos ágeis
Resposta positiva unânime com 100%.



Fonte: Autoria Própria,2020.

Pergunta 5: “Se respondeu "Sim" na questão anterior, as próximas questões serão complementares a ela. Qual ou quais Métodos Ágeis você utilizou?” (Gráfico 2).

Gráfico 4 – Métodos ágeis X entrevistados



Fonte: Autoria Própria, 2020.

Pergunta 6: “Estes Métodos Ágeis que uso foram para facilitar o processo de digitalização dentro da instituição?” (Gráfico 4).

Gráfico 5 - Métodos Ágeis e digitalização da empresa



Fonte: Autoria Própria, 2020.

Pergunta 7: “Qual impacto a utilização dos Métodos Ágeis trouxe para o processo de digitalização?”.

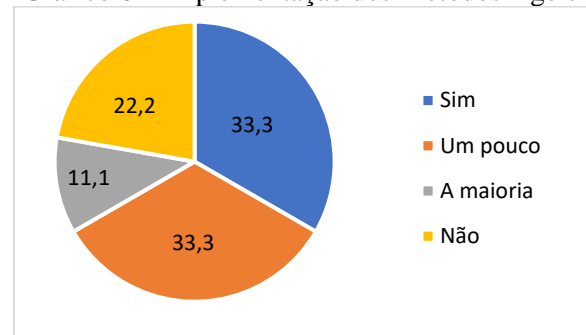
Tabela 2 - Quais Métodos Ágeis utilizou?

Entrevistados	Respostas
A	Maior assertividade na entrega ao cliente e correção de erros.
B	Velocidade na entrega e teste de hipóteses de negócios, engajamento do time envolvido mudança cultural.
C	Scrum (Não é método, é um framework), Kanban (Não é método, é sistema), Lean (Não é método, é conceito)
D	Total. Foi a base de tudo
E	Agilidade

Fonte:Autoria Propria,2020

Pergunta 8: “Após a implementação dos Métodos Ágeis houve redução no número de erros?” (Gráfico 6).

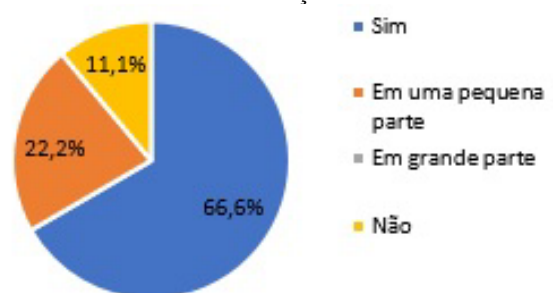
Gráfico 6 – Implementação dos Métodos Ágeis



Fonte: Autoria Propria, 2020.

Pergunta 9: “Após a implementação dos Métodos Ágeis houve redução no número de atrasos?” (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Redução de atrasos



Fonte: Autoria Propria, 2020.

Pergunta 10: “Qual ou quais Métodos Ágeis obteve mais resultado em seu projeto? E porquê?” (Tabela 3).

Tabela 3 – Métodos com obtenção de resultados.

Entrevistados	Respostas
A	Lean Inception, testa rápido e aprende rápido
B	Feedback constante
C	Scrum, fomos capazes de dimensionar o esforço de desenvolvimento e prazos de forma mais assertiva
D	Usamos "métodos ágeis" para que as mudanças sejam bem vindas, que possamos melhorar o produto alinhado com o mercado, para que possamos dar ênfase nas pessoas e nas interações entre elas e com isso, construir produtos mais interessantes, para errar e aprender com software rodando e não descobrir, depois de um tempo, que tudo que especificados não se aplica mais ao mercado. Usamos "métodos ágeis" para responder às mudanças mais rapidamente, para que o cliente possa participar da construção do produto. Não usamos para reduzir atrasos e erros. Se nosso concorrente entregar um produto melhor que o nosso dia antes da nossa entrega, não faz sentido entregar o que está pronto simplesmente para não atrasar. Voltamos para melhorar tudo e aprender com os erros.
E	Os dois, Kanban e Scrum

Fonte: Autoria Própria, 2020.

Pergunta 11: Qual ou quais Métodos Ágeis obteve menos resultado em seu projeto? E porquê?

Tabela 4 – Métodos com menos resultado.

Entrevistados	Respostas
A	Não teve
B	Não há. Todos tiveram retorno satisfatório
C	Kanban, pois a falta de previsibilidade as datas geravam ansiedade na diretoria, que não tinha tanto a mentalidade ágil
D	Mesma razão da resposta acima.
E	Mantemos as duas do início até agora
F	Preparação técnica

Fonte: Autoria Própria, 2020.

Pergunta 12: “Utilizaria outra metodologia ou ferramenta para auxiliar no processo de digitalização nos próximos projetos? E porquê?” (Tabela 5).

Tabela 5 – Métodos alternativos.

Entrevistados	Respostas
A	Kanban para projetos com prazos agressivos
B	Desing Thinking, Scrum
C	Não
D	Sou fã do Scrum e aconselho sempre o Jira/Trelo e seus dashboards para dar visibilidades aos stakeholders
E	Não, não damos importância a registros e documentações. A documentação de hoje se torna obsoleta em dias
F	Não, tudo está ok
G	Não

Fonte: Autoria Própria, 2020.

Pergunta 13: “Qual a principal lição é possível tirar da utilização nos Métodos Ágeis?” (Tabela 6).

Tabela 6 - Lições.

Entrevistados	Respostas
A	É preciso entender que nem sempre utilizar 100% de métodos ágeis funcionará para todos os projetos. O objetivo das metodologias é auxiliar no processo, as vezes misturar diversas metodologias garante uma melhor entrega.
B	Erre rápido para aprender rápido.
C	Segurança nos resultados, entrega acertada e satisfação do cliente
D	Nada é mais forte do que um grupo de pessoas de diferentes áreas em busca de um objetivo comum
E	Resposta rápida a mudanças. Errar muito e corrigir rápido. Entregar o que realmente traz valor e não o que foi combinado.
F	Não adianta você ser ágil e a empresa não. Ágil é organizacional
G	Organização e agilidade

Fonte: Autoria Própria, 2020.

Pergunta 14: “Quero agradecer pela sua atenção em responder esta pesquisa que será de grande valia para minha formação

acadêmica. Há alguma observação, sugestão ou comentário que gostaria de acrescentar?” (Tabela 7).

Tabela 7 - Sugestões

Entrevistados	Respostas
A	Não
B	Na prática a teoria é outra, mas sem teoria a prática é só um chute
C	Nada a declarar
D	Não.
E	O ágil é um caminho sem volta, e o mais difícil é mudar a mentalidade da empresa e sua cultura
F	Não no momento, obrigada!!
G	Mudar a cultura e a mente - top down - é o que fará a diferença, utilizar um núcleo de práticas Ágeis foi o nosso diferencial.
H	Boa sorte na formação!

Fonte: Autoria Própria, 2020.

4. Considerações Finais

Ficou comprovado o conceito estabelecido pelo PMBoK, onde o intuito da Gestão de Projeto é mudar a visão das organizações quanto aos procedimentos rotineiros estabelecidos, identificando e diferenciando suas tarefas, mudando sua postura das tarefas relacionadas para realizadas, ou seja, percebeu-se que o foco da Gestão de Projetos é criar a melhor forma de execução de um projeto, e para isso pode-se utilizar os conceitos de uma metodologia, uma ferramenta, do PMBoK ou simplesmente obter o *feedback* constante de seu cliente sobre a funcionalidade de seu produto ou serviço.

As vantagens e desvantagens da aplicação de uma metodologia ágil ou tradicional devem ser consideradas segundo a complexidade do projeto e a necessidade do cliente. As vantagens identificadas com a

aplicação da metodologia ágil são: liberdade no planejamento, flexibilidade, equipe integrada, atribuições divididas conforme habilidades dos recursos, participação ativa do cliente.

Já as suas desvantagens podem ser atribuídas por dificuldade de entendimento do método por parte da equipe, pois como foi dito por alguns entrevistados a organização precisa ter uma cultura ágil, ou seja, que encare o erro como um aprendizado e não como um fracasso.

O autor Kim Heldman mencionou no decorrer deste estudo que a ideia da metodologia ágil é de que os recursos tenham uma boa comunicação com toda a equipe no projeto, ou seja, se a comunicação for falha ou estiver em discordância se torna uma desvantagem no projeto, o que comprova as falas dos entrevistados quanto à cultura e comunicação organizacional. Há uma mudança de mentalidade, de paradigma, onde não existe uma só forma de trabalho, uma só forma de implementação de um projeto, podem existir várias maneiras para se resolver um problema, onde só o que importa é o valor que é proporcionado ao cliente.

Constatou-se pelas respostas dos gestores de projetos entrevistados que os métodos ágeis estão sendo utilizados em todo projeto de tecnologia ou em uma parte dele nas instituições bancárias, o que comprova sua eficiência no processo e na mudança de mentalidade da empresa. A busca por um resultado mais assertivo e por aprendizado constante deve fazer parte da cultura da empresa, sendo sua base estrutural numa busca pela excelência na geração de valor para o cliente. Essa base, como foi percebida no resultado da entrevista, pode ser estruturada de diversas maneiras, onde seu foco principal está voltado para a humanização dos processos, com uma equipe mais integrada e aberta para opiniões, desempenhando suas funções da melhor forma possível com o mesmo objetivo e para alcançar a mesma meta

5. Referências

- [1] BARRAS, R. *Towards a theory of innovation in services*. Research Policy. v. 15, nº3, p. 161-173, 1986.
- [2] PAIVA, J. C. N., BARBOSA F. V.; RIBEIRO, A. H. P. *Proposta de escala para mensurar o valor percebido no varejo bancário brasileiro*. Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n. 2, p. 310-327, 2009.
- [3] FEBRABAN. *Pesquisa Febraban - Federação Brasileira De Bancos - de tecnologia bancária*. 2019, São Paulo SP. <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2020.
- [4] KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. Título original: Marketing management: millennium edition.
- [5] PMI. Project Management Institute. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBoK)*. 6ªed. Pennsylvania, 2017.
- [6] CLEMENTE, Ademir (Org.). *Projetos empresariais e públicos*. São Paulo: Atlas, 2002.
- [7] HELDMAN, Kim. *Gerência de projetos: fundamentos: um guia prático para quem quer ter certificação em gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [8] SOMMERVILLE, Ian. *Engenharia de Software*. 8ª Edição. São Paulo: Pearson, 2007. 568 p.
- [9] BECK, K.; BEEDLE, M.; VAN BENNEKUM, A.; COCKBURN, A.; CUNNINGHAM, W.; FOWLER, M.; GRENNING, J.; HIGHSMITH, J.; HUNT, A.; JEFFRIES, R.; KERN, J.; MARICK, B.; MARTIN, R. C.; MELLOR, S.; SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J.; THOMAS, D. *Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software*. 2001. Disponível em:

<http://www.agilemanifesto.org/iso/ptbr/>.

Acesso em: 14 mai. 2020.

- [10] HIGHSMITH, J. *Princípios por trás do Manifesto, Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software*, 2001. <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html/>. Acesso em: 14 mai. 2020.
- [11] TELES, V. *Extreming Programming: Aprenda como encantar seus usuários desenvolvendo software com agilidade e alta qualidade*. Novatec, 2004.
- [12] FONSECA, C.E.C.; MEIRELLES, F.S.; DINIZ, E.H.E. *Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro*. FGVRAE, 2010.
- [13] CERNEV, Adrian; DINIZ, Eduardo; JAYO, Martin. *Emergência da quinta onda de inovação bancária*. AMCIS 2009 Proceedings, p. 4, 2009.
- [14] SILVA, J.R. *Pesquisa Acadêmica voltada para Gestores de Projetos realizada no período de 24/03/2020 a 24/05/2020*. https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScz9A8IEGZdDX15c19FXUP2fP0C391AduPFhjYVVrYJKTPIMw/viewform?usp=sf_link. Acesso em: 25 mai. 2020.