

EXIGÊNCIAS REGULATÓRIAS E METODOLOGIAS DE PROJETOS: RECOMENDAÇÕES PARA O SETOR BANCÁRIO

AGNALDO GONCALVES

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

MARCO ANTONIO PINHEIRO DA SILVEIRA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

CARLA BONATO MARCOLIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

EXIGÊNCIAS REGULATÓRIAS E METODOLOGIAS DE PROJETOS: RECOMENDAÇÕES PARA O SETOR BANCÁRIO.

1 INTRODUÇÃO

No dinâmico setor bancário, as metodologias de gerenciamento de projetos desempenham um papel crucial não apenas na eficiência operacional, mas também na adaptação às exigências regulatórias cada vez mais rigorosas. Estas regulamentações não apenas moldam o ambiente operacional, mas também impulsionam a necessidade de práticas ágeis e eficazes para garantir conformidade e competitividade.

No contexto de gestão de projetos, é essencial entender como diferentes metodologias respondem aos desafios impostos por regulamentações em constante evolução. Isso não só assegura a conformidade, mas também maximiza o potencial estratégico das organizações bancárias.

As metodologias de gerenciamento de projetos, como apontado por diversos autores (Kerzner, 2021; PMI, 2017; Highsmith, 2002), são fundamentais para estruturar e guiar as iniciativas desde seu planejamento até a entrega final. Em um ambiente tão regulado como o bancário, essas metodologias não apenas oferecem diretrizes claras para o alcance de objetivos e gerenciamento de recursos, mas também permitem ajustes contínuos e adaptações necessárias para lidar com mudanças regulatórias.

As metodologias preditivas, adaptativas e híbridas são categorizadas conforme sua aplicação (Menezes, 2018; Bianchi, 2017), sendo as adaptativas como Agile, Scrum e Kanban particularmente eficazes para projetos bancários. Estas metodologias permitem flexibilidade e entrega incremental, fundamentais para ajustes rápidos em resposta às exigências regulatórias emergentes (Severo, 2014; Schwaber & Sutherland, 2020).

A gestão eficaz de riscos e a comunicação transparente também são aspectos críticos abordados pelas metodologias de projetos (PMI, 2017), ajudando as organizações bancárias a antecipar desafios regulatórios e a implementar soluções proativas. Isso não só reduz a incerteza, mas também fortalece a posição competitiva através da inovação e da conformidade constante com as normativas. Este artigo, portanto, busca compreender como as diferentes metodologias de gestão de projetos se relacionam e são aplicadas no contexto regulatório bancário, oferecendo diretrizes para sua adoção.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

O setor bancário nacional tem se destacado pela incorporação contínua de inovação em seus produtos e serviços, através de investimentos significativos em tecnologia, marketing, gestão de processos e negócios. Essas iniciativas visam facilitar as transações financeiras diárias de milhares de consumidores brasileiros (Friósi et al., 2017). Com a constante evolução do mercado, os bancos enfrentam uma competição crescente, exigindo adaptações rápidas para atender às demandas dos clientes e se manterem competitivos. O surgimento de novos produtos e serviços frequentemente requer ajustes nas estruturas regulatórias existentes para garantir transparência e segurança tanto para os clientes quanto para as instituições financeiras. Atualmente alguns desses produtos e serviços que recebem essas alterações em seus ambientes e têm grande impacto são: Mobile Banking, Internet Banking, PIX, Open Banking, Segurança Cibernética, entre outros. Nesse contexto dinâmico, a agilidade e a flexibilidade se tornam essenciais para que os bancos possam implementar mudanças eficazes e manter a qualidade em

seus processos e operações, respondendo de forma eficiente aos desafios do mercado (Febraban, 2021).

Para auxiliar a entender como estas evoluções acontecem na prática e o impacto que elas trazem para as IFs, é importante a reflexão sobre as principais mudanças trazidas pela concorrência e oportunidades de mercado nos últimos tempos, segundo a Simply Tecnologia (2021), tais como:

- Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD): Implementada no Brasil, segue o modelo do GDPR europeu, visando proteger dados pessoais e promover inovação tecnológica, assegurando a segurança das informações dos clientes.
- Fintechs de Crédito: Regulamentadas pelo Banco Central, estas fintechs oferecem novas opções de crédito, com 30 já autorizadas a operar, promovendo maior diversidade e concorrência no mercado financeiro brasileiro.
- Sistema de Pagamento Instantâneo (PIX): Introduzido pelo Bacen, permite transferências instantâneas de recursos entre contas bancárias em tempo real, simplificando e acelerando as transações financeiras para o público em geral.
- Open Banking: Busca melhorar a experiência do cliente e acelerar processos bancários ao permitir o compartilhamento seguro de dados entre instituições financeiras e terceiros, fomentando a inovação tecnológica e novos modelos de negócios.
- Abertura de Contas Digitais: Regulamentação que simplifica e moderniza o processo de abertura de contas correntes digitais, facilitando o acesso a serviços financeiros digitais conforme as expectativas dos consumidores.
- Cobrança de Boletos: Requer que todos os dados obrigatórios sejam incluídos no comprovante de pagamento, facilitando a gestão financeira e aumentando a capacidade de combate à fraude, proporcionando maior conveniência aos consumidores.
- Sistema de Pagamento: Centralização das informações de pagamento através da Câmara Interbancária de Pagamentos, simplificando o processo e reduzindo burocracias para todas as partes envolvidas.
- Outros temas em análise: Introdução de novas tecnologias como blockchain, digitalização de documentos e políticas de cibersegurança, sendo monitoradas pelo Banco Central para desenvolver regulamentações eficazes.

Nesse cenário, detalhando algumas das alterações, mudanças e evoluções principais que surgiram no mercado bancário nos últimos anos, pode-se afirmar que conhecê-las é fundamental para aproveitar suas vantagens e conseguir cumprir as exigências e pressões cada vez mais crescentes sobre as IFs. Essas mudanças impactam os ambientes computacionais das IFs e é nessa situação que surgem as necessidades de desenvolvimento de novos módulos de sistemas de informação ou alterações nos já existentes, a serem implantados obrigatoriamente por todos os bancos, podendo impactar os sistemas de informações de vários produtos e serviços de cada uma das IFs.

3 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O ambiente empresarial está evoluindo rapidamente devido aos avanços na tecnologia da informação (TI) na última década (Nakigudde, 2019). Empresas enfrentam o desafio de manter competitividade e qualidade dos produtos. No setor financeiro, instituições financeiras (IFs) estão expandindo operações usando a internet e aplicativos móveis para melhorar produtos e competitividade (Moreira et al., 2020). Esta competição traz desafios como vazamentos de dados, afetando reputações e conformidade regulatória, especialmente com auditorias do Bacen. Projetos regulatórios do Bacen exigem conformidade rígida com prazos, escopos e

custos fixos, destacando a gestão de projetos como crítica no setor financeiro (Vargas, 2010; Cleland & Ireland, 2007).

Segundo Kerzner (2020), as organizações sofrem pressões externas para adotarem gerenciamento de projetos na condução dos negócios. Vargas (2018), seguindo essa afirmação, elaborou uma lista citando algumas dessas pressões (Figura 1):

Figura 1 – Influências do ambiente externo no uso de gerenciamento de projetos



Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Vargas (2018)

O gerenciamento de projetos enfrenta desafios significativos, com muitos projetos excedendo orçamentos, atrasando ou não alcançando objetivos (The Standish Group, 2009). Um estudo revela que apenas 32% dos projetos de TI são concluídos com sucesso, enquanto 44% enfrentam problemas de prazo ou custo, e 24% são considerados fracassados. Projetos frequentemente excedem o orçamento em média 45% e têm cronogramas estendidos em 63% em relação ao planejado originalmente. A gestão de projetos é definida pelo PMBOK como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos do projeto (PMI, 2017, p. 10), enquanto a ABNT NBR ISO 21500 a descreve como a aplicação de métodos e técnicas alinhadas a uma visão sistêmica (ISO, 2021). Segundo Eder et al. (2015, p. 483), “uma prática é uma atividade composta por três elementos: a ação em si [...] que pode utilizar uma ou mais técnicas [...] e uma ou mais ferramentas”, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Diretrizes para gerenciamento de projetos



Fonte: Eder et al. (2015, p. 483)

O PMBOK define projeto como um esforço temporário para criar um produto ou serviço único, com fases de início, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMI, 2017). O gerenciamento de projetos é considerado bem-sucedido quando é concluído dentro do prazo e orçamento planejados (Menezes, 2005). As melhores práticas em gestão de

projetos incluem conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas (Valle et al., 2014). Vargas (2018) destaca que a abordagem de projetos oferece vantagens como redução de contingências, desenvolvimento de critérios competitivos e maior flexibilidade nas decisões. Spundak (2014) e Kerzner (2022) enfatizam a importância de um processo iterativo de gerenciamento de projetos, adaptável a diferentes contextos (PMI, 2017). Projetos regulatórios para IFs devem seguir uma metodologia estruturada, alinhada à complexidade e exigências legais, o que pode implicar que o sucesso na gestão de projetos depende mais dos métodos aplicados do que apenas das melhores práticas conhecidas (Marques Junior & Plonski, 2011).

4 INTERVENÇÃO PROPOSTA

Esta seção apresenta a intervenção proposta se utilizando da pesquisa de campo, partindo das entrevistas com roteiro estruturado com GPs das IFs do setor bancário nacional sobre a diferenciação dos projetos normais e regulamentados (demanda legal), com relação às características mais utilizadas nas metodologias de gestão de projetos (MGPs).

A pesquisa de campo foi realizada de forma remota, através da ferramenta *Google Meet*, e os gestores de projetos (GPs) das IFs não receberam antecipadamente o roteiro de entrevista, no alinhamento prévio do convite foi mencionado o título, o motivo e os procedimentos a serem adotados, bem como a garantia quanto ao sigilo e confidencialidade aos respondentes, que deram sua liberação para a gravação das reuniões. A duração das entrevistas foi, em média, de aproximadamente 36 minutos, que ocorreram em dia e horário solicitado pelos respondentes. No intuito de demonstrar os resultados obtidos e apresentados, eles foram organizados em uma planilha Excel com as dezoito perguntas do roteiro de entrevista distribuídas no cabeçalho das colunas e, em cada linha, foram colocadas todas as informações respondidas pelos entrevistados. Com isso foi possível analisar o conteúdo e extrair os principais pontos elencados pelos GPs nas IFs em que atuam.

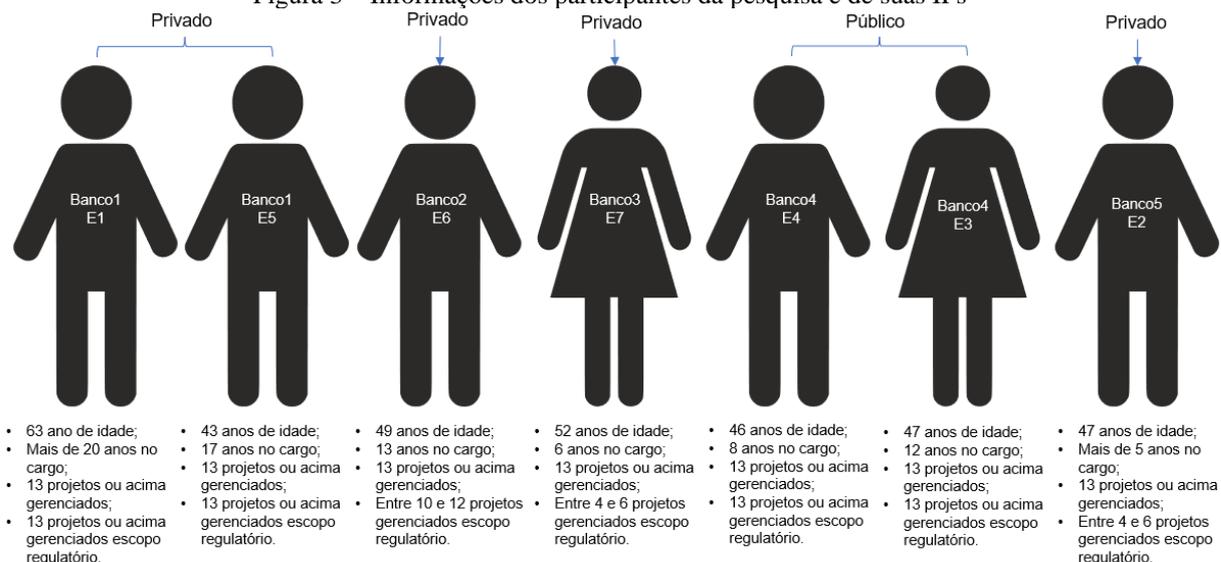
4.1 Caracterização do lócus da pesquisa

O lócus da pesquisa é o setor bancário nacional. O lócus foi escolhido pelo fato de que as IFs vêm agregando o conceito de inovação aos seus produtos e serviços ao longo do tempo. As novidades relacionadas a novos produtos e serviços colaboram para o surgimento de leis que atendam a mudanças, que são um processo gradual e se estabelecem nas IFs, dada a necessidade de alterações e de reestruturações regulatórias. Regras e legislações criam requisitos e preocupações com responsabilidades fiscais, ambientais e sociais, fazendo com que a mudança contínua e rápida seja uma ameaça e uma oportunidade para as organizações. Assim sendo, as empresas do setor financeiro que têm relevância neste estudo são os cinco grandes bancos, onde quatro são privados e um público, dentre os privados, um deles é um banco digital, escolhidas por concentrarem, em 2021, a maior parte dos lucros do sistema bancário nacional (BCB, 2021) e devido às constantes alterações nas legislações vigentes, requerimentos governamentais obrigatórios.

4.2 Participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa, os GPs, estão demonstrados na Figura 3, com o detalhamento de suas informações e das IFs em que atuam, omitindo a identidade dos respondentes:

Figura 3 – Informações dos participantes da pesquisa e de suas IFs



Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Técnica de coleta de dados

4.3.1 Instrumentos e materiais de pesquisa

As técnicas de coletas de dados utilizadas para a obtenção das informações necessárias para o atingimento dos objetivos da pesquisa foram: a pesquisa bibliográfica, a entrevista com roteiro estruturado e a análise e interpretação realizada na junção dos resultados das entrevistas com a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que direciona o trabalho científico que necessita de dedicação, estudo e análise pelo pesquisador que executa o trabalho científico e tem como objetivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico. Para Gil (2008, p. 50), a pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A escolha da entrevista com roteiro estruturado se deve pela busca da objetividade, coleta de informações mais relevantes, otimização do tempo e com a utilização de um roteiro de perguntas previamente estabelecidos, adquiridos por meio do levantamento bibliográfico, e com margem para respostas abertas realizada de forma remota. Com isso, foi possível colher o máximo de informações relevantes dos entrevistados e comparar mais facilmente as respostas entre os participantes em um contexto uniforme (Gil, 2008), a fim de se caracterizar, dentre as metodologias de gestão de projeto de sistemas de informações, as mais utilizadas para implantação de módulos de sistemas de informações exigidos por novas regulamentações para o setor bancário nacional, com base na visão de gerentes de projeto.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas pelo pesquisador com roteiro estruturado. O questionário não foi disponibilizado com antecedência para nenhum dos entrevistados e foi previsto que eles complementassem as respostas fechadas com respostas abertas. Buscou-se realizar as entrevistas no modo presencial, porém devido à complexidade das agendas e distância da localização onde os respondentes estavam locados não foi possível, sendo necessário a utilização da forma remota para todas as entrevistas.

4.3.2 Pré-teste do instrumento de pesquisa

O roteiro foi submetido a pré-teste de forma remota com entrevistas com dois profissionais especialistas GP, que não faziam parte dos entrevistados listados pertencentes ao setor bancário nacional. O objetivo deste processo foi analisar a aceitação dos argumentos propostos, o que também possibilitou ao pesquisador a experiência e o treinamento no procedimento de comunicação social retratada pelas entrevistas, o tempo a ser medido das entrevistas e o ajuste no estilo e a forma de abordagem das perguntas aos profissionais entrevistados. Esse procedimento contribuiu para a realização de ajustes no roteiro utilizado, permitindo adequação e retirada de duas perguntas que não faziam sentido para o resultado da pesquisa, como também adequação de textos e características ao roteiro das entrevistas estruturadas realizadas com os responsáveis pela gestão dos projetos das IFs.

4.4 Tratamento dos dados e análise

Os dados coletados durante a entrevista foram tratados nesta etapa. A análise das metodologias de gestão de projeto de sistemas de informações, visando identificar suas características principais de utilização.

Segundo Silveira (2011), a análise de conteúdo pode ser utilizada para avaliar o conteúdo do ponto de vista dos profissionais entrevistados, tendo como base suas exposições frente aos temas apresentados pelo pesquisador. Com isso, foi possível levantar como os GPs diferenciam projetos normais e regulamentados, com relação às características mais utilizadas nas metodologias de gerenciamento de projetos.

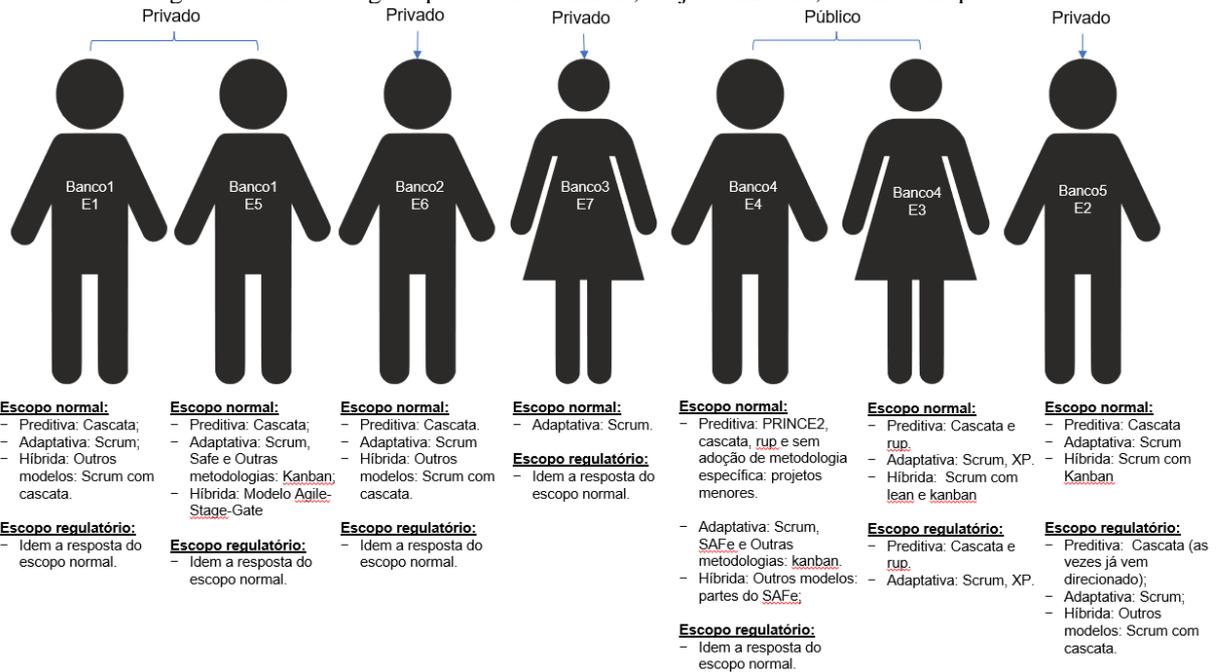
A análise de conteúdo teve como base o cruzamento de informações relacionadas, levantamento bibliográfico e aplicação de escala de importância nas entrevistas estruturadas, verificando os resultados e levando em consideração a visão dos GPs nas respostas abertas de forma a complementar as entrevistas. Com a confecção deste estudo, analisando os apontamentos e demais dados conseguidos, foi possível elaborar um conjunto de recomendações para GPs de IFs, relacionadas à implantação de módulos de sistemas de informações exigidos pelas novas regulamentações.

5 RESULTADOS OBTIDOS

A seguir, serão apresentados os principais resultados obtidos do roteiro de entrevistas realizado com os GPs das IFs demonstrando o contexto de utilização, fatores que compõem o cenário de uso e as metodologias recomendadas por eles.

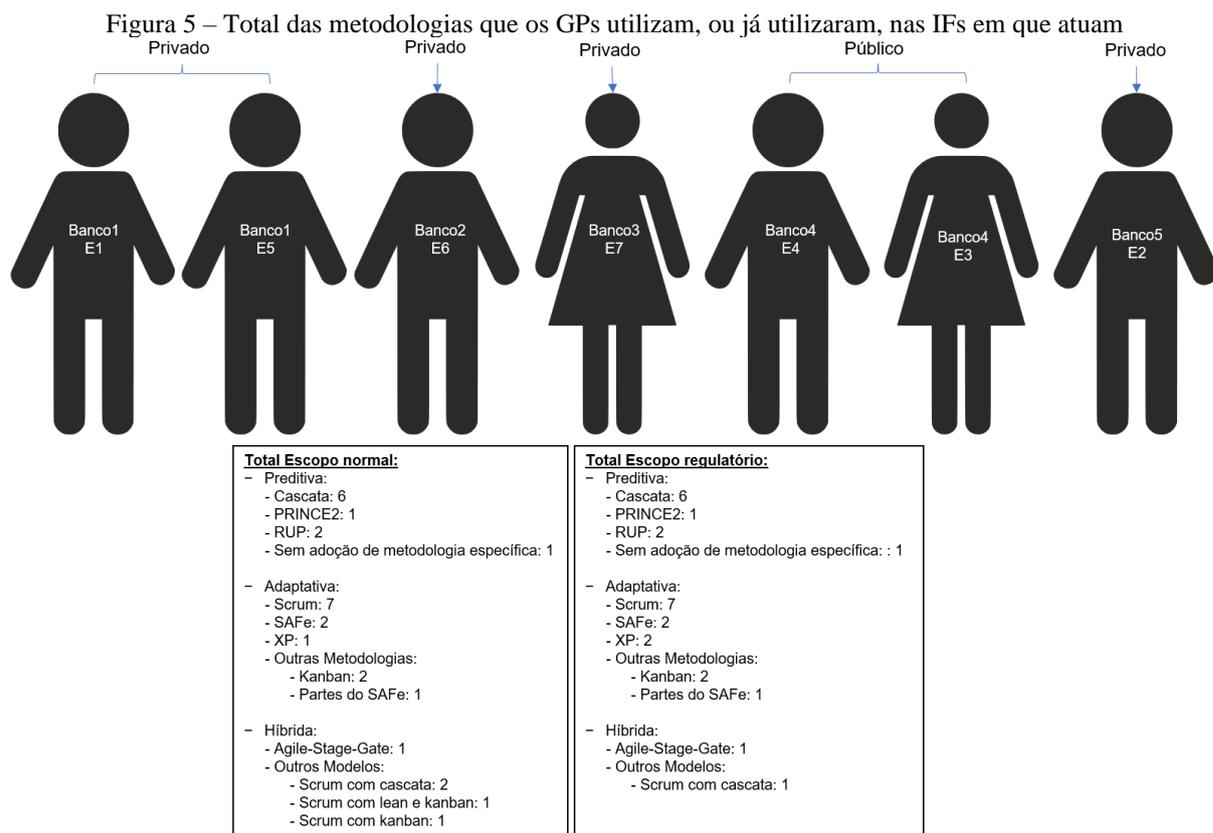
5.1 Características mais utilizadas nas MGP para atender projetos normais e regulamentados, segundo visão dos GPs

Figura 4 – Metodologias que os GPs utilizam, ou já utilizaram, nas IFs em que atuam



Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 5 demonstra o total das metodologias que os GPs utilizam, ou já utilizaram nas IFs em que atuam, detalhamento da Figura 4, em que projetos de escopo normal e regulatório tiveram resultados totais parecidos, sendo adaptativa (*Scrum*) a mais utilizada e, a híbrida, a menos utilizadas. Este detalhamento foi obtido na continuidade das respostas das questões Q10 e Q11, onde os entrevistados puderam, de forma aberta, concluir suas afirmações e demais informações de suas IFs.



Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 1 apresenta, de forma resumida, o contexto principal das respostas dos entrevistados extraídos a partir das análises das respostas das questões Q12 e Q13 do roteiro de entrevistas, relacionado ao gerenciamento dos principais aspectos que, segundo pesquisas realizadas no estudo do PMI Brasil (PM Survey, 2013, p. 83), informam o que se deve considerar na escolha da MGP em suas IFs:

Quadro 1 – Principais aspectos considerados pelo GPs entrevistados nas IFs

Gerenciamento	Contexto
Integração do projeto	Muito utilizado pelos GPs no âmbito dos Squad, das equipes, entre TI e negócios, principalmente. Necessidade de integração de várias equipes de conhecimentos distintos, mas que somados vão compor toda a infraestrutura necessária que precisa ser criada. Então, além do gerenciamento dessas equipes, o gerenciamento das tarefas que são necessárias para a execução do projeto.
Escopo	Segundo os GPs o escopo é a base para qualquer projeto, independentemente do método, ágil ou tradicional. Com ele você consegue ter visibilidade do que todos vão utilizar no projeto. Com ele você monta o cronograma e identifica o risco, você assimila o risco, a qualidade. O escopo vai te dizer tudo, principalmente quando você trabalha com ferramenta e com projeto regulatório Ele precisa ser claramente definido, até para entender e compor os demais itens com segurança, principalmente com escopo regulatório.

	Podem ser utilizados elementos tradicionais de delimitação de escopo, por exemplo, <i>project</i> modo <i>Kanvas</i> .
Cronograma	Segundo os GPs não é utilizado em seu máximo o gerenciamento de cronograma, conforme padrões das metodologias, hoje em dia algo somente para controlar as datas junto às equipes. Usam-se ferramentas como <i>project</i> , <i>jira</i> , e para projetos muito pequenos é utilizado até um gráfico <i>gantt</i> que se faz no próprio Excel, mas ele é todo customizado.
Custos	Nas respostas os GPs não se envolvem diretamente, pois sempre tem alguma equipe envolvida apoiando, por exemplo o financeiro. Quando existe uma necessidade de aprovação de um projeto, os GPs auxiliam na visão de custos as áreas que vão apoiar nesta gestão.
Riscos	Nas respostas a maioria dos GPs não se envolvem diretamente, pois sempre tem alguma equipe envolvida apoiando, pessoal de Riscos. Os GPs que responderam que tem algum envolvimento direto, comentaram que fazem de forma qualitativa e não de forma quantitativa, somente no mapeamento dos riscos, plano de resposta com responsáveis e datas.
Qualidade	A maioria dos GPs não fazem exatamente o que dizem as melhores práticas das metodologias, porque é como se isso fosse um processo que estaria fora do escopo do projeto. Indicaram que existem áreas de qualidade dentro da TI, mas os GPs não têm ascendência sobre ela, então não se envolvem e têm suporte destas equipes.
Recursos	A gestão de recursos é feita pelos GPs de forma indireta, nos projetos normais existem algumas situações que necessitam negociar os recursos. No escopo regulatório não tem esta necessidade de negociação de recursos devido à criticidade dele, então há um GP, uma Squad e tudo mais já designado para o projeto.
Comunicação	Os entrevistados mencionaram que não podem dizer que façam o gerenciamento de comunicação, porque é feito um modelo muito empírico, pois dependem da necessidade que o GP tem ou não de comunicar o que ele está acontecendo.
Aquisições	Os GPs não se envolvem no gerenciamento de aquisição, porque a interação, por exemplo, com o fornecedor já é realizada por outras equipes, como compras através da equipe que direciona a configuração necessário, arquitetura, infraestrutura etc.
Não sei informar	Não houve respostas dos entrevistados, todos informaram algum gerenciamento e os principais aspectos considerados neles.
Outros contextos:	Um dos GPs indicou a cultura organizacional como um gerenciamento a ser contextualizado, porque nas empresas tradicionais a cultura organizacional é um fator determinante e que necessita de atenção maior. Neste contexto a preocupação aqui é a falta de conhecimento da alta direção nas metodologias mais atuais, como a ágil e a híbrida e, com isso, criam-se dificuldades para o projeto.

Fonte: Dados da pesquisa

Nos Quadros 2 e 3 estão demonstrados os fatores que compõem o cenário para escolha do tipo da metodologia relacionado à organização e às pessoas e aos projetos de desenvolvimento de softwares, segundo a visão dos GPs em suas IFs. Estes quadros foram

criados a partir das análises das respostas às questões Q14 e Q15, relacionados à organização e às pessoas, como também as Q16 e Q17, relacionados aos projetos de desenvolvimento de software e neles estão os votos que os GPs incluíram como resposta às perguntas:

Quadro 2 – Fatores para escolha do tipo da metodologia relacionado à organização e às pessoas

Fatores indicados pelos GPs relacionados à organização e às pessoas	Escopo normal	Escopo regulatório (demanda legal)
Porte e estrutura organizacional	2	2
Formatação das equipes de desenvolvimento	2	2
Autonomia para os grupos de trabalho	4	4
Alinhamento a normas e boas práticas	5	6
Não sei informar	0	0
Outros fatores	1	1

Fonte: Dados da pesquisa

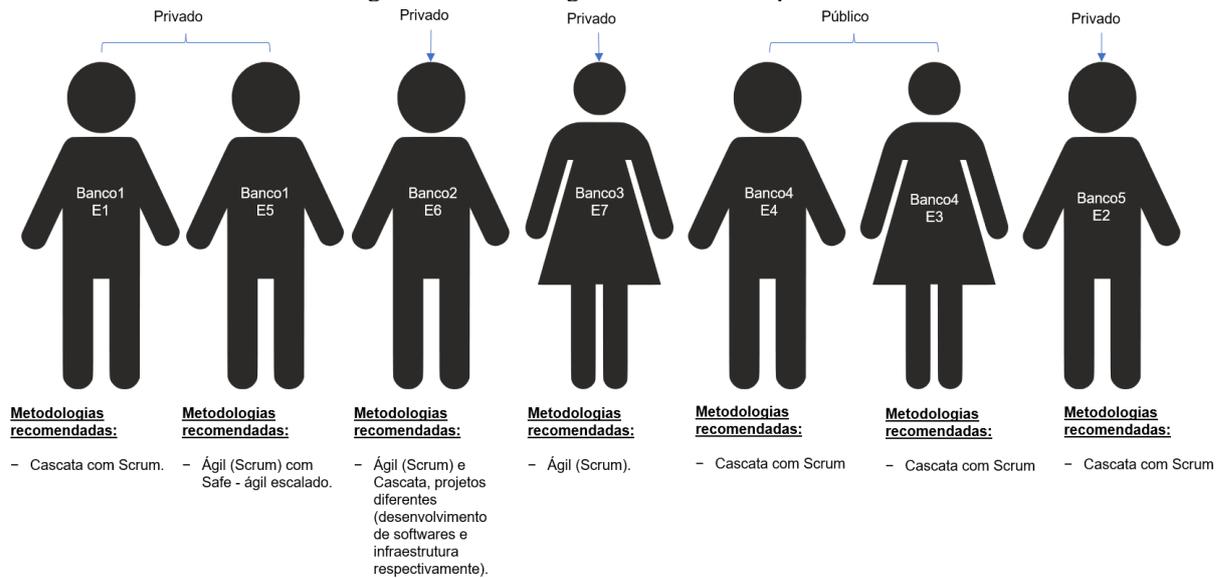
Quadro 3 – Fatores para escolha do tipo da metodologia relacionado aos projetos de desenvolvimento de softwares

Fatores relacionados aos projetos de desenvolvimento de softwares	Escopo normal	Escopo regulatório (demanda legal)
Duração do projeto	3	4
Complexidade do projeto	4	4
Quantidade de pessoas no projeto	1	1
Facilidade de comunicação e proximidade entre os membros da equipe	3	3
Viabilidade de comunicação e proximidade com o cliente ou área solicitante	3	4
Risco e incerteza do projeto	3	3
Criticidade	4	3
Não sei informar	1	1
Outros fatores	1	1

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 6 demonstra o resultado relacionado à metodologia recomendada pelos GPs nos projetos de escopo regulatório (demanda legal), criada a partir das análises das repostas a questão Q18, itens “a, b e c”:

Figura 6 – Metodologias recomendadas pelos GPs



Fonte: Dados da pesquisa

5.4 Metodologias recomendados para as IFs, segundo a visão dos GPs

Na visão dos entrevistados, as metodologias recomendadas para as IFs, levando em consideração projetos de escopo regulatório (demanda legal), demonstraram que 4 GPs utilizariam um método híbrido mesclando o método tradicional e ágil, deste total 2 usariam no início, planejamento e encerramento a metodologia cascata (waterfall) e na execução e monitoramento ágil (Scrum); 1 GP utilizaria a mescla dos dois métodos em todas as fases do projeto; 1 GP utilizaria Scrum no início, execução e monitoramento e, para as fases de planejamento e encerramento, cascata (waterfall). Os principais motivos indicados pelos entrevistados, em sua maioria, conforme Quadro 4, é que a metodologia recomendada para projetos com escopo regulatório (demanda legal) necessita resolver a deficiência de um ou outro método em alguma parte específica do projeto. Mencionaram que ter um planejamento adequado para esse tipo de projeto cumpre as necessidades da organização de atender o regulador, traz agilidade e velocidade para a parte de execução e consegue minimizar a ansiedade das áreas de negócio, demonstrando mais facilmente a situação atualizada das atividades. As necessidades de fazer correlações e manter as relações entre as atividades e as demais equipes envolvidas no projeto são facilmente obtidas por esse modelo proposto.

Segundo visão dos GPs, esse tipo de projeto com prazo para implantação fixo, forte gerenciamento das entregas pelos stakeholders e falta de conhecimento de modelos ágeis pela alta direção das empresas – sobretudo pelas empresas públicas que são mais tradicionais e com maior burocracia – principalmente no acompanhamento das atividades e no fechamento do projeto é o recomendado. As IFs estão buscando metodologias mais adaptativas (pública e privada), porém esse tipo de projeto tem um viés mais tradicional, segundo esses 4 GPs, para projetos com muitas incertezas, aconselham a utilização de Scrum e, para projetos com menos incertezas, cascata (waterfall).

Na visão dos outros 3 GPs entrevistados, dois deles também concordam que o modelo híbrido é o mais recomendado para esse tipo de projeto, totalizando 6 GPs que têm a mesma certeza. Dentre estes, 1 deles indica utilizar ágil (Scrum) com SAFe, ágil escalado, para as fases de início e planejamento, o entrevistado em sua IF não participa das definições para esse tipo de projeto, só inicia diretamente na execução com as fases anteriores já preestabelecidas. Na

execução do projeto ele recomenda a utilização do Scrum com o kanban e SAFe; nas fases de monitoramento e encerramento SAFe. Segundo esse GP, ele não participa das fases de ação e planejamento porque esse tipo de projeto já vem com o escopo e data final fixa e indica a utilização do Scrum e kanban pela flexibilidade, grau de incerteza novo, métodos ágeis se adaptam melhor a mudanças e ele considera o SAFe um método que alia o waterfall com ágil trabalhando junto um dentro do outro. O outro GP que concorda com o híbrido como recomendação indica a utilização do ágil (Scrum) e cascata (waterfall) para projetos diferentes, infraestrutura e desenvolvimento de software e, segundo sua visão, utilizaria cascata (waterfall) para todas as fases de um projeto de infraestrutura e ágil (Scrum) para desenvolvimento de softwares. Segundo esse GP, projetos que atendem regulatório precisariam ter as fases na infraestrutura bem controladas e muito bem documentadas, enquanto os projetos de desenvolvimento de software necessitam ter as atividades paralelizadas. No caso do outro entrevistado restante, ele menciona que utilizaria somente ágil (Scrum) nesse tipo de projeto e em todas as fases, devido ao fato de que na IF em que atua adotam a metodologia que os times utilizam desde o início do projeto, mantendo uma linguagem universal dentro das áreas, com isso mantendo também o entendimento do escopo regulatório.

No levantamento realizado nesta seção pode-se observar como resultado obtido, segundo visão dos GPs, como eles diferenciam projetos normais e regulamentados, com relação às características mais utilizadas nas metodologias de gerenciamento de projetos. Sendo assim, identificamos que a análise do contexto de utilização das metodologias nas IFs, os fatores que compõem este cenário de uso, e as metodologias recomendadas para elas pelos GPs são correlacionadas ao resultado obtido na pesquisa de campo.

6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

A contribuição tecnológica-social se apresenta a partir dos resultados da análise de conteúdo da pesquisa de campo, combinados com o estudo bibliográfico, resultaram em um conjunto de recomendações para gestores de projeto IFs envolvendo a implantação de módulos de sistemas de informações conforme novas regulamentações. Esses projetos são estratégicos e críticos para o setor financeiro nacional, independentemente da origem do capital. Com alto potencial de risco financeiro, os módulos regulatórios devem ser implementados conforme as diretrizes definidas pelo Bacen, exigindo um controle rigoroso por parte das IFs durante todo o processo de implantação.

Foram desenvolvidas recomendações para gestores de projetos de IFs, baseadas na análise combinada das pesquisas bibliográfica e de campo. Abaixo estão as recomendações para projetos de escopo regulatório (demanda legal):

- Conjunto de recomendações relacionadas as áreas de conhecimento:
 - Integração: utilize a integração para unir partes do projeto, facilitando a comunicação e implementação técnica. Garanta que todos os elementos do projeto funcionem bem juntos, promovendo a sinergia entre as diversas áreas envolvidas, incluindo as equipes de regulamentação e desenvolvimento.
 - Escopo: assegure que o projeto esteja alinhado com as diretrizes do Bacen, com definição e controle claros do escopo. É essencial gerenciar alterações no escopo conforme necessário, mantendo o alinhamento com o regulador para evitar desvios que possam impactar a conformidade e os prazos do projeto.
 - Cronograma: utilize ferramentas colaborativas para estimar e gerenciar tarefas, recursos e durações. Embora não seja necessário implementar todos os padrões metodológicos, é crucial garantir que o cronograma seja seguido para assegurar a conclusão dentro dos prazos estipulados.

- Custo: embora o gerenciamento de custos seja responsabilidade de outras áreas, mantenha o controle alinhado com a área interna responsável para garantir transparência e eficiência na utilização dos recursos financeiros.
- Qualidade: alinhe o gerenciamento da qualidade com o regulador desde a definição do escopo. Traduza os critérios de qualidade para os stakeholders e assegure que sejam incorporados de maneira adequada ao projeto.
- Recursos humanos: embora gerenciado indiretamente pelos GPs, defina claramente os responsáveis de cada área/setor junto à alta administração para manter um fluxo padrão de ação e conhecimento ao longo do projeto.
- Comunicações: crie processos robustos para a geração, coleta, distribuição, armazenamento e organização das informações do projeto. Mantenha todos os stakeholders informados de forma oportuna e apropriada para garantir transparência e alinhamento contínuo.
- Riscos: inclua processos estruturados de planejamento, identificação, análise e resposta a riscos. Aumente a probabilidade de eventos positivos e minimize os negativos, considerando a natureza regulatória e as consequências potenciais para o setor bancário.
- Conjunto de recomendações relacionadas aos grupos de processo:
 - Iniciação e Planejamento: combine metodologias para maior eficiência. Utilize a cascata (waterfall) para delimitar o escopo, alinhar expectativas com o regulador e liberar recursos de maneira estratégica.
 - Execução: opte pela flexibilidade do Scrum para atividades de desenvolvimento. Este método permite adaptação rápida e integração eficaz de revisões de riscos, essencial em ambientes regulatórios dinâmicos.
 - Monitoramento e Encerramento: utilize metodologias ágeis para controle eficaz durante o monitoramento e escolha a cascata (waterfall) para o encerramento. Isso garante documentação completa, revisão detalhada dos resultados e lições aprendidas para futuros projetos.

Ao planejar projetos no setor bancário nacional, é crucial adotar metodologias de gestão de projetos e considerar as áreas de conhecimento do guia PMBOK (PMI, 2017), especialmente para a implementação de novos módulos regulatórios em sistemas de informações. Com base na pesquisa de campo, foram desenvolvidas recomendações específicas para gerentes de projeto de instituições financeiras. Estas visam assegurar a eficiência na gestão de projetos de escopo regulatório, garantindo conformidade com normas específicas e alcançando resultados positivos e sustentáveis para as organizações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo proporcionou uma compreensão aprofundada das necessidades e desafios enfrentados pelos gerentes de projeto na implementação de módulos em conformidade com regulamentações bancárias. Uma conclusão promissora é a viabilidade e a vantagem de adotar uma abordagem metodológica híbrida, que integra elementos de diferentes metodologias de gerenciamento de projetos.

Ao reconhecer a diversidade de demandas e nuances presentes em projetos regulatórios, uma abordagem híbrida permite a flexibilidade necessária para adaptar-se a esses requisitos específicos, ao mesmo tempo que mantém a estrutura e a disciplina essenciais dos processos de gerenciamento de projetos.

Ao combinar as melhores práticas de metodologias tradicionais com abordagens ágeis, por exemplo, os gerentes de projeto podem otimizar a eficiência, aumentar a responsividade às mudanças regulatórias e garantir a entrega bem-sucedida dos projetos dentro dos prazos e

orçamentos estabelecidos. Essa conclusão sugere que a incorporação de uma metodologia híbrida dentro de uma estrutura de gerenciamento de projetos estabelecida pode oferecer uma solução robusta e adaptável para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do setor financeiro regulamentado.

Em resumo, os gerentes de projeto podem utilizar uma abordagem híbrida adaptando-se às práticas e processos que melhor se adequam às necessidades específicas do projeto e da organização, sem necessariamente integrar duas metodologias distintas de maneira explícita. O objetivo é encontrar um equilíbrio entre controle e flexibilidade para alcançar os resultados desejados do projeto.

No entanto, é fundamental realizar mais pesquisas e experimentação prática para desenvolver diretrizes específicas sobre como implementar efetivamente uma metodologia híbrida e maximizar seus benefícios no contexto específico das IFs. Esses esforços podem ajudar a impulsionar a inovação e a eficácia na gestão de projetos, contribuindo assim para o sucesso contínuo das organizações no ambiente altamente regulamentado e em constante evolução do setor bancário.

As limitações desta pesquisa ficam por conta de que este estudo destaca as diferenças entre as características recomendadas na literatura e aquelas utilizadas pelos gerentes de projeto na implantação de módulos requeridos por novas regulamentações no setor bancário nacional, ao invés de demonstrar as maneiras de se implantar uma metodologia de gerenciamento de projetos híbrida na visão dos gerentes de projetos das IFs selecionadas para este artigo. Ainda que este artigo tenha conseguido atingir alguns dos maiores bancos, públicos e privados, e um digital, este estudo poderia contar com cem por cento das IFs, possibilitando maior aprofundamento da investigação. Nesse ponto, ocorreram muitos problemas de agenda junto aos GPs entrevistados, no caso, o número reduzido de IFs que, ao ser ampliado, poderia tornar inviável um prazo de publicação de um artigo e sua finalização de pesquisa.

O presente artigo contribui para o debate sobre o aprofundamento do conhecimento científico desses tipos de projetos complexos e de âmbito regulatório, como também poderá abrir debates sobre gerenciamento de risco na implantação de projetos híbridos deste escopo estratégico. Devido a esses fatos, cabe ressaltar que o tema discutido não foi esgotado em sua totalidade, pelo contrário, o mesmo conteúdo deste estudo pode ser reproduzido em outros segmentos do setor financeiro, para comparação e compatibilização dos resultados encontrados e possível detecção de outras características de cada tipo de segmento específico.

Concluindo, pesquisas futuras podem ter como objetivo identificar um processo para o efetivo gerenciamento de riscos em projetos de metodologia híbridos em instituições financeiras e como elas lidam com incertezas, complexidade e competitividade do mercado para o sucesso dos projetos.

REFERÊNCIAS

Agile. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <http://agilemanifesto.org>.

BCB. (2021). *Relatório de Economia Bancária*.

https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2021.pdf.

Bianchi, M. J. (2017). *Ferramenta para configuração de modelos híbridos de gerenciamento de projetos* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Carlos).

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-25092017-142303/en.php>.

Camargo, R. (2019). *Metodologia ágil garante mais entrega de valor ao seu cliente*.

<https://robsoncamargo.com.br/blog/o-que-e-metodologia-agil>.

- Cleland, D. L., & Ireland, L. R. (2007). *Gerenciamento de projetos* (2ª ed.). São Paulo: LTC.
- Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. (2015). *Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos*. *Production*, 25(3), 482–497.
- Febraban. (2021). *Pesquisa Febraban de tecnologia bancária*. Portal Febraban. São Paulo, SP: Febraban.
- Friósi, J. F., Carraro, N. C., Albuquerque, A. F., & Yokoyama, N. (2017). Análise exploratória da inovação bancária brasileira e as tendências para o setor. *Revista Gestão Empresarial*, 1(1), 47-57.
<https://periodicos.ufms.br/index.php/disclo/article/view/5225>
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Highsmith, J. A. *Agile software development ecosystems*. v. 13. Addison-Wesley Professional, 2002.
- Hoogenraad, W. (2018). Diferenças importantes entre a metodologia Agile e Waterfall.
<https://pt.itpedia.nl/2018/09/19/10-belangrijke-verschillen-tussen-agile-en-waterfall-methodology/>
- ISO. ISO 21500 - Project, programme and portfolio management — Context and concepts Management. 2. Ed. Geneva: ISO, International Organization for Standardization. 2021. Disponível em: www.iso.org/standard/75704.html. Acesso em: 6 abr. 2022.
- Kerzner, H. (2020). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kusters, R. J., Leur, Y., Rutten, W., & Trienekens, J. (2017). When agile meets waterfall- investigating risks and problems on the interface between agile and traditional software development in a hybrid development organization. In: International Conference on Enterprise Information Systems, 271-278.
- Marques Junior, L. J.; Plonski, G. A. Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem “tamanho único”? *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 1-12, 2011.
Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/XxKrrkCy7R9bGnK7vxKP KSG/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 31 out. 2021.
- Menezes, L. C. M. (2018). *Gestão de projetos* (4th ed.). Barueri: Atlas.
- Meyer, B. (2014). The ugly, the hype and the good: an assessment of the agile approach. In *Agile! The Good, the Hype and the Ugly*, 149-154.
- MOREIRA, R. F.; NUNES, R. R.; GIOZZA, W. F.; NZE, G. A. 2020. Optimization of the performance of an online payment application by the improvement of its infrastructure. In: 2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). IEEE, Sevilha, Espanha.
- Nakigudde, S. (2019). *Project Management Models and Software Development Project Success*. Master of Science in Information Systems. Makerere University.

https://www.researchgate.net/publication/334736531_Project_Management_Models_and_Software_Development_Project_Success

PM Survey. (2013). Estudo de benchmarking em gerenciamento de Projetos.

<https://pmipe.org.br/site/noticia/visualizar/id/27/PM-SURVEY---Resultados-da-edicao-2013>

PMI. (2017). *Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos, Guia PMBOK* (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The scrum guide: the definitive guide to scrum: the rules of the game*. California: Creative Commons.

<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>

Severo, L. S. (2014). *Fatores críticos de sucesso na adoção de métodos ágeis* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Porto Alegre.

Simply Tecnologia. (2021, 20 de outubro). Leis e regulamentações do mercado bancário.

<https://blog.simply.com.br/regulamentacoes-do-mercado-bancario/>

Spundak, M. (2014). Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 939–948.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.105>

The Standish Group. (2009). Standish Group 2009 Chaos Report. Recuperado em 1 de setembro de 2022. Disponível em: <http://www.standishgroup.com>. Acesso em: 1 set. 2022.

The Standish Group. (2015). Standish Group 2015 Chaos Report.

<https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>.

Vargas, R. Gerenciamento de projetos estabelecendo diferenciais competitivos. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. ISBN 9788574529035