



METODOLOGIAS DE PROJETOS PARA ATENDER EXIGÊNCIAS REGULATÓRIAS: UM ESTUDO COM GERENTES DE PROJETO DO SETOR BANCÁRIO NACIONAL¹

*PROJECT METHODOLOGIES TO ATTEND REGULATORY REQUIREMENTS:
A STUDY WITH PROJECT MANAGERS IN THE NATIONAL BANKING SECTOR*

 **Aginaldo Gonçalves**

Mestre em Administração e Doutorando em Engenharia de Processo

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS 
São Caetano do Sul, São Paulo – Brasil
agnaldo.goncalves@online.uscs.edu.br

 **Marco Antonio Pinheiro da Silveira**

Doutorado em Administração de Empresas (EAESP/FGV)

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS 
São Caetano do Sul, São Paulo – Brasil.
marco.pinheiro@online.uscs.edu.br

 **Carla Bonato Marcolin**

Doutorado em Administração (UFRGS)

Universidade Federal de Uberlândia - UFU 
Uberlândia, Minas Gerais - Brasil -
carla@ufu.br

 **Edson Keyso de Miranda Kubo**

Doutorado em Administração (EAESP/FGV))

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS 
São Caetano do Sul, São Paulo - Brasil -
edson.kubo@online.uscs.edu.br

Cite como
American Psychological Association (APA)

Gonçalves, A., Silveira, M. A. P. da, Marcolin, C. B., & Kubo, E. K. de M. (2024, set./dez.). Metodologias de projetos para atender exigências regulatórias: Um estudo com gerentes de projeto do setor bancário nacional. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 15(3), 625-650. <https://doi.org/10.5585/gep.v15i3.26590>

¹ Nota: este trabalho é resultante de dissertação de mestrado aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Resumo

O setor bancário enfrenta um ambiente competitivo e complexo, marcado por mudanças rápidas e constantes devido ao surgimento de tecnologias inovadoras. Esse cenário exige que os bancos se adaptem rapidamente e desenvolvam novos sistemas de informação. Alguns dos produtos e serviços mais impactados por essas mudanças são: *Mobile Banking*, *Internet Banking*, *PIX*, *Open Banking*, Cibersegurança, entre outros. Uma parte dos projetos que os bancos desenvolvem visa atender novas regulamentações, o que lhes confere características particulares. Este estudo teve objetivo de caracterizar as metodologias mais utilizadas para implantação de módulos de sistemas de informações exigidos por novas regulamentações para o setor bancário nacional. A pesquisa teve caráter exploratório e os dados foram coletados por meio de entrevistas com sete gerentes de projeto que atuam nos principais bancos nacionais. Tem-se visto que metodologias de gestão como *waterfall* e *scrum* ainda não são suficientes para todos os projetos. Foi possível identificar neste estudo que, na prática os gerentes de projeto adotam uma abordagem híbrida quando gerenciam estes projetos. Porém, eles se adaptam 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 e sim utilizando combinações no mesmo método.

Palavras-chave: Metodologias de gerenciamento de projetos; Método híbrido; Instituições financeiras.

Abstract

The banking sector faces a competitive and complex environment, characterized by rapid and constant changes due to the emergence of innovative technologies. This scenario demands that banks adapt quickly and develop new information systems. Some products and services most impacted by these changes include: *Mobile Banking*, *Internet Banking*, *PIX*, *Open Banking*, *Cybersecurity*, among others. A portion of the projects banks undertake aims to comply with new regulations, giving them particular characteristics. This study aimed to characterize the most used methodologies for implementing information system modules required by new regulations for the national banking sector. The research was exploratory, and data was collected through interviews with seven project managers working in the major national banks. It has been observed that management methodologies such as *waterfall* and *scrum* are still not sufficient for all projects. It was possible to identify in this study that, in practice, project managers adopt a hybrid approach when managing these projects. However, they adapt to practices and processes that best fit the specific needs of the project and the organization, without necessarily explicitly integrating two distinct methodologies but rather using combinations within the same method.

Keywords: Project management methodologies; Hybrid method; Financial institutions.

1 Introdução

O papel dos bancos em relação aos serviços e produtos oferecidos à sociedade é de extrema importância, motivo pelo qual passam por reestruturações, visando reduzir os riscos a níveis razoáveis e aumentar o nível da segurança para os clientes (Soares, 2013). O Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil (Bacen) têm função ou papel regulador. Bacen é o órgão federal integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e, em sua função, solicita alterações através da implantação de novas regulamentações, que implica no desenvolvimento de novos módulos de sistemas de informação, de implementação obrigatória por todos os bancos. Esses módulos podem ser exemplificados como mudanças em funcionalidades que visam: evoluir a segurança da informação e as autenticações. Dentre alguns dos produtos e serviços bancários que esses módulos atendem estão: Mobile banking, Internet banking, PIX, Open Banking e Segurança Cibernética, sendo as prioridades destacadas pelos bancos (Febraban, 2021).

Além disso, no mercado financeiro atual, as instituições financeiras nacionais enfrentam mudanças crescentes e dinâmicas. Esta mudança constante e rápida é ao mesmo tempo, uma ameaça e uma oportunidade para os bancos. Para se adaptar a este cenário e com as organizações deste setor sendo obrigadas a fazer alterações nos seus processos de negócio, o setor bancário nacional agregou ao longo dos anos o conceito de inovação aos seus produtos e serviços.

As instituições financeiras (IFs) necessitam de uma gestão de projetos que possa avaliar as probabilidades de alterações legislativas e flexibilizar a sua execução para se adaptarem a estas condições. A utilização de uma metodologia de gestão de projetos adaptada à complexidade do projeto, respeitando o nível de exigência da situação particular, seja ela obrigatória ou normal, é fundamental. Existem dois métodos de gerenciamento de projetos particularmente populares, o primeiro é o método preditivo, também conhecido como método “Tradicional (*plan-driven*, em inglês)” ou “Cascata” (modelo *Waterfall*) e, o segundo, é o adaptativo ou “Ágil”. Quando as diferenças entre os dois são estudadas, a primeira abordagem tradicional é mais orientada para o planejamento e gerenciamento de riscos, ou seja, segue a execução sequencial de etapas predefinidas e não se sobrepõe (Kusters, 2017), sendo fortemente recomendada para projetos em que o escopo é inicialmente bem definido (preditivo). Os planos são sempre ajustados para garantir que as entregas sejam preestabelecidas, dessa forma, qualquer alteração é considerada de risco. No entanto, a segunda abordagem, ágil, torna a implementação mais transparente e promove inspeções e adaptações regulares em intervalos

pequenos e iterativos (Schwaber & Sutherland, 2020), tornando-a mais flexível, fácil e amigável de mudar (Meyer, 2014). Uma das metodologias ágeis mais utilizada é o Scrum (Schwaber & Sutherland, 2020), projetada para acelerar processos e concluir tarefas.

Existem vantagens e desvantagens em ambas as abordagens de gerenciamento de projetos. A ideia de combinar os elementos centrais de uma abordagem tradicional e uma abordagem ágil levou a controvérsias sobre uma nova abordagem, uma abordagem híbrida (Bianchi, 2017). Esta permite a liberdade de alterar processos rígidos de acordo com a facilidade de uso e as intenções do projeto. Nas melhores práticas de gerenciamento de projetos existem muitos elementos descritos para uma gestão completa do projeto, particularmente as formações contidas na metodologia. Os elementos ou características das metodologias selecionadas deverão combinar o método de cada uma delas com as ferramentas propostas, pois a metodologia estará vinculada às etapas a serem seguidas e ao que deve ser especificado em cada etapa. A ferramenta informa o que será feito para atingir o objetivo de cada etapa. Como "não existe bala de prata" no gerenciamento de projetos e desenvolvimento de software (Brooks, 1987), os gerentes de projeto são forçados a encontrar soluções ou abordagens específicas para seus problemas. Métodos tradicionais ou ágeis não funcionam para 100% dos projetos (The Standish Group, 2015). Isso é especialmente verdadeiro para projetos complexos em que muitas partes interessadas estão envolvidas e várias habilidades de alto nível são necessárias para atingir o objetivo final do projeto (Lalevée et al., 2020). Outros fatores que aumentam a complexidade de um projeto são: tamanho das equipes; tipo de produto; orçamento e prazos fixos; exigências legais.

No desenvolvimento deste estudo, foram consideradas as cinco IFs do Brasil, que concentraram, em 2021, 78,7% dos lucros do sistema bancário nacional, segundo o Relatório de Economia Bancária (BCB, 2021). Estas estão associadas à principal entidade representativa do setor bancário nacional – a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) – em todos os âmbitos do governo para o aprimoramento do sistema regulatório, para a melhoria contínua dos serviços e redução dos níveis de risco (Febraban, 2021).

Considerando este cenário, o objetivo deste estudo é contribuir para a área de gerenciamento de projetos no setor bancário nacional, com foco em cinco IFs representativas do Brasil. O estudo visa discutir e apresentar conceitos aplicáveis à realidade das IFs, analisando como essas instituições lidam com mudanças regulatórias e demandas por inovação, especialmente no contexto de projetos para implementação de novos requisitos, como os

exigidos pelo Banco Central do Brasil (Bacen). Os resultados esperados deste estudo incluem insights valiosos para aprimorar a gestão de projetos nas IFs, visando otimizar processos, reduzir riscos e promover a melhoria contínua dos serviços bancários. Em resumo, o objetivo principal é entender como as IFs enfrentam desafios regulatórios e de inovação por meio de projetos, visando melhorar sua eficiência e eficácia operacional.

Após esta introdução, a próxima seção apresenta a revisão da literatura. A seção três explica os procedimentos metodológicos seguida pela seção de apresentação de resultados. Por fim, a seção cinco traz as conclusões do trabalho.

2 Fundamentação teórica

Os principais conceitos envolvidos com a pesquisa são apresentados nesta seção, abrangendo a contextualização sobre módulos exigidos por novas regulamentações e as características principais da utilização das metodologias de gerenciamento de projetos segundo pesquisa bibliográfica. Os conceitos e percepções aqui apresentados têm características fundamentais no entendimento e suporte das questões propostas nesta pesquisa, servindo de fundamentação para os resultados, que serão apresentados na seção 4.

O setor bancário nacional tem passado por mudanças significativas, incorporando inovações em seus produtos e serviços ao longo do tempo. Autores como Friósi et al. (2017) destacam a importância dessas inovações, impulsionadas por investimentos em tecnologia, marketing e gestão. A Simply Tecnologia (2021) identifica principais alterações, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Fintechs de Crédito, PIX, Open Banking e Abertura de Contas Digitais, todas influenciando a necessidade de desenvolvimento de novos módulos exigidos por novas regulamentações. Essas mudanças impactam os ambientes computacionais das Instituições Financeiras (IFs), exigindo evolução da segurança da informação, autenticação, flexibilidade e agilidade. Segundo a Febraban (2021), as prioridades dos bancos incluem Mobile Banking, Internet Banking, PIX, Open Banking e Segurança Cibernética. A coordenação de ações é crucial para garantir eficiência operacional e conformidade regulatória, enquanto se aproveita as oportunidades da inovação tecnológica. Além disso, é importante ressaltar que a definição de módulos exigidos por novas regulamentações consiste em projetos de sistemas que os bancos são obrigados a desenvolver, por força da legislação. Esses projetos visam atender às exigências legais e regulatórias, garantindo que as instituições financeiras cumpram as normas vigentes.

Considerando este cenário, as metodologias de gerenciamento de projetos são fundamentais para garantir a eficácia, eficiência e sucesso na entrega de projetos, proporcionando uma abordagem estruturada e disciplinada para o planejamento, execução e controle de atividades. Neste ponto, este estudo analisou os métodos mais comuns encontrados na literatura como: preditiva (tradicional); adaptativa (ágil); híbrida (tradicional e ágil).

Em relação as características principais de utilização indicadas pelos autores, conforme pesquisa bibliográfica, para as metodologias de gerenciamento de projetos, a preditiva (tradicional) é um método em que as estruturas são em um ciclo de vida do projeto (preditivo), em que escopo, prazo e custo são determinados nas fases iniciais e quaisquer alterações ao escopo devem ser cuidadosamente gerenciadas (PMI, 2017, p. 19). Segundo Menezes (2018), esta metodologia: estabelece estruturas rígidas para escopo, prazo e custo; prioriza o planejamento; aplica-se a várias áreas do conhecimento; produz documentação considerada burocrática; requer análise de riscos específica; gerencia a comunicação de forma estruturada. Neste método, segundo Eder et al. (2015), o cliente não participa ativamente do desenvolvimento do projeto, mas assume um papel passivo, recebendo informações sobre o progresso do projeto através do gerente de projetos. Segundo o PMBOK (2017), esta metodologia segue um ciclo sequencial de vida do projeto, passando pelas fases de início, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Além disso, aborda dez áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, incluindo integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

Nas características principais de utilização indicadas pelos autores para a metodologia de gerenciamento de projetos adaptativa (ágil), pode-se analisar que este método traz em sua criação a necessidade de melhoria da abordagem preditiva (*waterfall*), principalmente para os profissionais de desenvolvimento de software (Severo, 2014). Segundo Severo (2014), equipes multidisciplinares reduzem o desperdício de sistemas não utilizados e aumentam o valor percebido pelo cliente. Introduz a agilidade ao associar a capacidade adaptativa às mudanças durante o desenvolvimento de produtos ou serviços (Menezes, 2018). Prioriza interações e colaboração com o cliente, valorizando software funcional e a capacidade de adaptação a mudanças (Agile, 2001). Com relação à comunicação da equipe, segundo Prikladnicki, Willi e Milani (2014), é fundamental e de grande importância, exigindo revisões frequentes do planejamento para contrapor este tipo de necessidade que existe na abordagem preditiva (tradicional) e, também, reduzir a burocracia.

Quanto as características de uso indicadas pelos autores para a metodologia de gerenciamento de projetos híbrida (tradicional e ágil), pode-se analisar que várias organizações no mercado possuem estruturas diferenciadas de produção, portanto, não há uma metodologia de gestão de projeto que consiga se adequar a qualquer tipo de projeto. Segundo Bianchi (2017), projetos envolvem cada vez mais ambientes grandes e complexos, nos quais planejamento e controle são fatores críticos, enquanto a estrutura sozinha, sem agilidade, pode levar à rigidez, afetando negativamente o projeto. Ainda segundo Bianchi (2017), é possível mesclar metodologias de gestão de projetos para melhorar a eficiência, já que não são mutuamente exclusivas ou contraditórias, originando assim abordagens híbridas. Colaborando com esta visão, segundo Menezes (2018), os gerentes de projeto procuram escolher as melhores práticas considerando as restrições e particularidades de ambientes organizacionais e projetos específicos, com isso estes métodos buscam integrar as melhores práticas tradicionais, como planejamento e controle de riscos, com as melhores práticas ágeis, em ambientes dinâmicos (Silva e Melo, 2016). Diante deste cenário, segundo Eder et al (2015), essas abordagens são personalizadas para se adaptarem às especificidades de cada projeto e ambiente de negócios, equilibrando previsibilidade com flexibilidade para inovação. Elas eliminam atividades e documentações desnecessárias, promovem colaboração entre as partes interessadas e combinam características de diferentes metodologias. Além disso, enfatizam a autogestão das equipes e promovem a cooperação entre o gerente de projeto e o *Scrum Master*.

Na Tabela 1, um comparativo geral entre as abordagens tradicionais, híbridas e ágeis segundo Menezes (2018), apresentadas no intuito de identificar as características principais de utilização das metodologias de gerenciamento de projetos globalmente, na visão do autor.

Tabela 1.

Comparativo Entre Abordagens Tradicionais, Híbridas e Ágeis

Tradicional	Híbrida	Ágil
Resultado agrega valor só quando o projeto está concluído	Aberto aos distintos desafios de projetos e contextos de negócios	Utilização nas formas “puras” se restringe ao desenvolvimento de produtos de TI
Projeto busca uma visão precisa de custos e riscos	Adequa-se à realidade, cultura e necessidade da organização – Não prescritivo	Não integra a visão estratégica dos negócios ao projeto
Escopo muito bem definido	Favorece projetos em ambientes dinâmicos e incertos	Entregas constantes exigem a participação ativa do cliente no desenvolvimento
Cliente não participa do desenvolvimento do projeto	Integra visão estratégica de processos, produtos e negócios	Escopo indefinido
Ferramentas pouco dinâmicas para lidar com alterações e mudanças	Atende aos objetos de um projeto (custos, riscos, escopo, prazo), envolvendo práticas ágeis	Requer presença física diária da equipe
Gera documentação muito extensa		

Fonte: Menezes (2018)

Com o auxílio da fundamentação teórica há a Tabela 2, que é o estudo das metodologias de gerenciamento de projetos/frameworks e suas características apresentados no roteiro de pesquisa (questionário), criadas com base na literatura pesquisada.

Tabela 2.

Estudo das Metodologias de Gerenciamento de Projetos/Frameworks e Suas Características

Metodologias /frameworks	Contexto recomendado	Fatores e cenários de uso	Autores
Preditivas (Tradicionais): Prince2, Waterfall, PSP, RUP	Essencial que o escopo e os requisitos estejam bem definidos previamente, devido à baixa flexibilidade para mudanças ao decorrer da execução.	– O escopo, prazo e custo do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida; – Quaisquer alterações ao escopo são cuidadosamente gerenciadas; – São também chamados de ciclos de vida em cascata, e suas etapas ou fases não se sobrepõem.	Dias (2019), Dilger <i>et al.</i> (2020), Ganata (2019), Nakigudde (2019), Hoogenraad (2018), Menezes (2018), Sousa (2018), Lei <i>et al.</i> (2017), O'Regan (2017), PMI (2017), Qureshi e Bajaber (2016), Eder <i>et al.</i> (2015), Esteca <i>et al.</i> (2015), Fernández, Garrido, Ramírez e Perdomo (2015), Spundak (2014), Sommerville (2011), Humphrey (2005), Royce (1970).

Metodologias /frameworks	Contexto recomendado	Fatores e cenários de uso	Autores
Adaptativas (Ágil): <i>Scrum</i> , <i>SAFe</i> , <i>Crystal</i> , <i>XP</i> , <i>FDD</i> , <i>MSF</i>	Maior satisfação dos clientes que são integrados ao longo de todo o projeto, menos burocracia e documentação, equipes menores, interativas e motivadas.	– São ágeis, iterativos ou incrementais; – O escopo detalhado é definido e aprovado antes do início de uma iteração; – Os ciclos de vida adaptativos são também chamados de ágeis ou de ciclos de vida orientados a mudança.	Schwaber e Sutherland (2020), Camargo (2019), Sousa (2018), Silva e Lovato (2016), Alliance (2015), Prikladnicki, Willi e Milani (2014), Severo (2014), Pressman (2011), Agile (2001).
Híbridos: Diamante, Processo Híbrido Disciplinado, Trágile, IVPM2, FLEKS	Esses modelos visam extrair as vantagens de ambas as abordagens, preditiva e adaptativa, através da combinação entre suas práticas, técnicas e ferramentas.	– Combinação de um ciclo de vida adaptativo e um preditivo; – Os elementos do projeto que sejam conhecidos ou que tenham requisitos estabelecidos seguem um ciclo de vida de desenvolvimento preditivo, e os elementos que ainda estiverem em evolução seguem um ciclo de vida de desenvolvimento adaptativo.	Lima e Santos (2022), Dias e Larieira (2021), Lima (2018), Sousa e Almeida (2020).

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

3 Procedimentos metodológicos

Considera-se que este estudo tem natureza exploratória, ainda que o tema tratado tenha caráter objetivo - a utilização de metodologias de gestão de projeto de sistemas de informações. Essa classificação está relacionada ao fato de que os resultados da pesquisa foram obtidos com base na visão de gerentes de projeto e, embora tenham *expertise* e experiência, não é possível tomá-los com sentido prescritivo, mas sim orientativo. Os dados foram coletados por meio de 7 entrevistas realizadas com base em roteiro estruturado. O roteiro foi utilizado para guiar as entrevistas, realizadas de forma remota e gravadas. Foram apresentadas aos entrevistados respostas fechadas, indicando as metodologias, frameworks, contextos e fatores que compõem o cenário para a escolha do tipo de metodologia. Os respondentes assinalavam os itens que se aplicavam à sua experiência, sempre considerando as duas situações: projetos de sistemas de informações normais e projetos de sistemas de informações decorrentes de novas regulamentações (escopo regulatório). Os respondentes também tinham a possibilidade de comentar e complementar, pois havia questões abertas.

A análise dos dados foi realizada por meio do cruzamento de informações fechadas, que se basearam no levantamento bibliográfico, permitindo a identificação da escala de importância das metodologias, considerando também a visão dos gerentes de projeto expressa nas respostas abertas. A busca foi por identificar as práticas mais comuns e bem-sucedidas na gestão de

projetos de sistemas de informações, especialmente diante das demandas regulatórias do setor bancário nacional.

4 Resultados e discussão

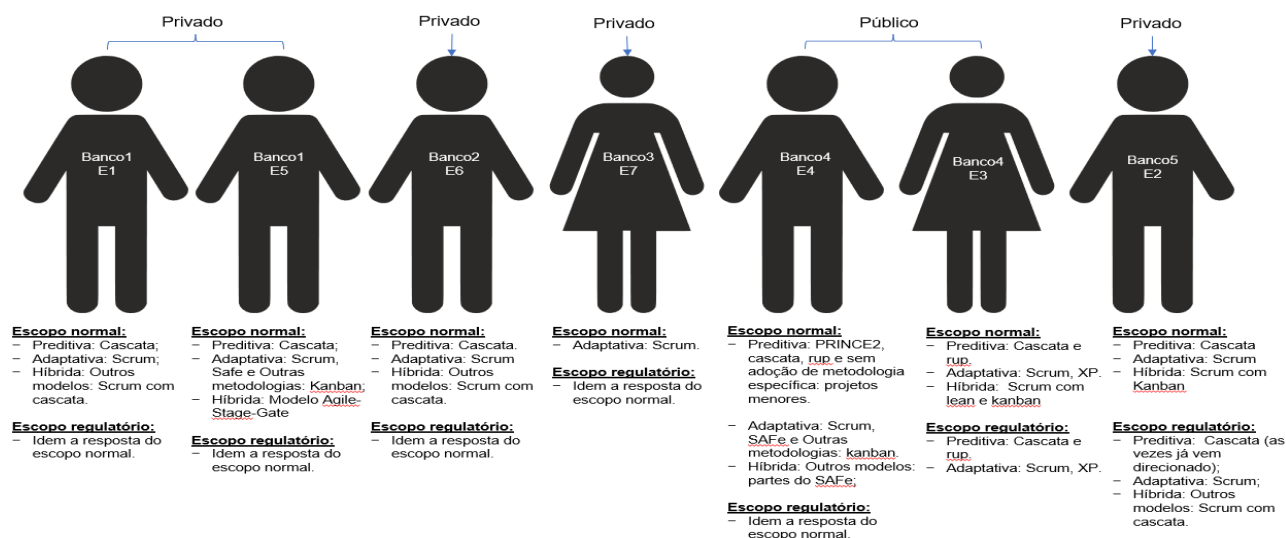
Esta seção aborda os resultados obtidos referente as principais características das metodologias de gestão de projeto para atender tanto projetos normais quanto projetos regulamentados, segundo visão dos gerentes de projeto. Ele explora as metodologias utilizadas pelos gerentes de projeto nas instituições financeiras (IFs), os grupos de processo conforme a visão desses gerentes, os principais aspectos considerados por eles, e os fatores que influenciam a escolha da metodologia em relação à organização, às pessoas e aos projetos de desenvolvimento de softwares. Além disso, destaca as metodologias recomendadas pelos gerentes de projeto, suas justificativas e as fases em que cada metodologia se adequaria melhor. Essas análises visam oferecer *insights* para aprimorar a gestão de projetos nas IFs, adaptando-se às demandas específicas de projetos normais e regulamentados.

4.1 Características das metodologias de gestão de projeto para atender projetos normais e projetos regulamentados

Baseado no roteiro de entrevista, quando perguntado ao entrevistado quais metodologias que eles utilizam, ou já utilizaram, nas IFs em que atuam, foi confeccionado a Figura 1:

Figura 1.

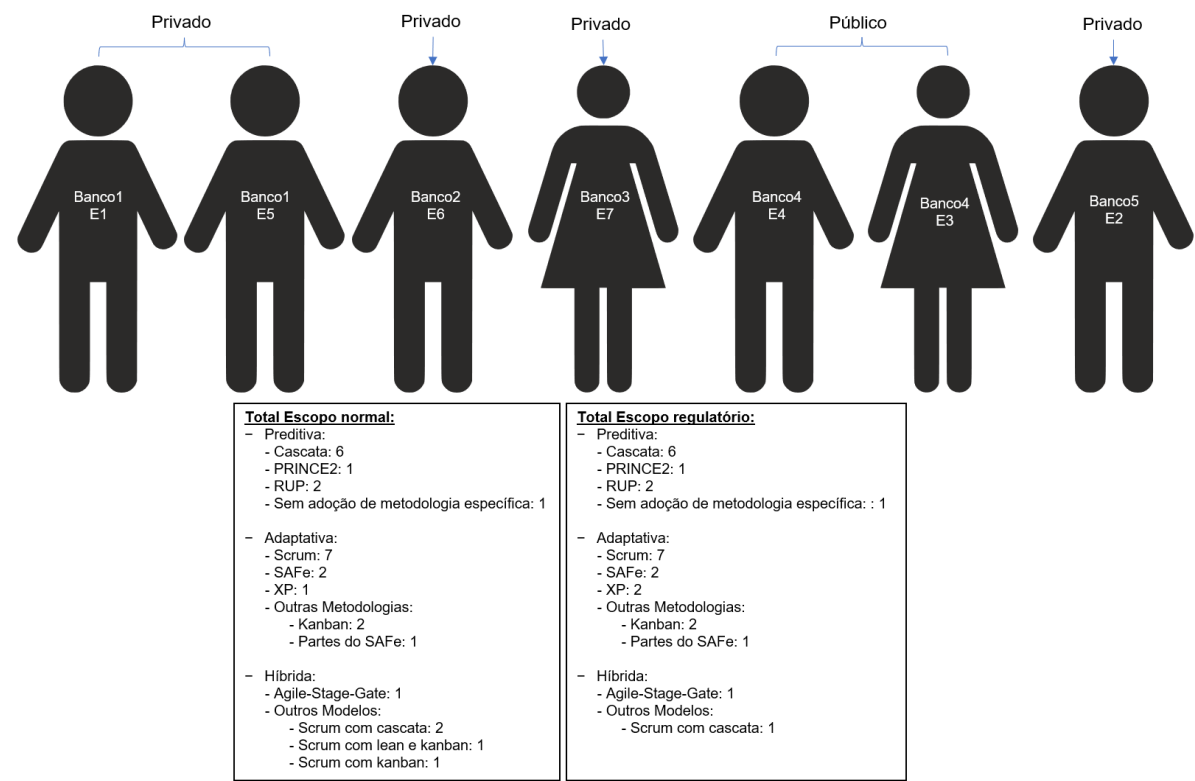
Metodologias Que os Gerentes De Projeto Utilizam, ou Já Utilizaram, Nas IFs em Que Atuam



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

A Figura 2 demonstra o total das metodologias que os gerentes de projeto utilizam, ou já utilizaram nas IFs em que atuam, em que projetos de escopo normal e regulatório tiveram resultados totais parecidos, sendo adaptativa (*Scrum*) a mais utilizada e, a híbrida, a menos utilizadas.

Figura 2.
Metodologias Que os Gerentes de Projeto Utilizam, ou já Utilizaram



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A Tabela 3 apresenta os cinco grupos de processo (PMI, 2017) contendo, de forma resumida, as principais respostas dos entrevistados obtidas através do roteiro de entrevistas, em que eles puderam descrever quais as metodologias se adequariam melhor para um projeto de escopo regulatório, em que contexto os gerentes de projeto recomendariam e porque, como também os fatores que compõem este cenário de uso, segundo visão deles:

Tabela 3.

Grupos de Processo, Segundo Visão dos Gerentes de Projeto

Grupos de Processos	Visão dos gerentes de projeto
Início	– “Projetos normais e regulatórios são separados, os que são regulatórios são marcados dessa forma porque não têm questionamento, é ‘faça-se’, é diferente, no outro tipo você consegue negociar prazos melhores.” (Banco4, E3) – “Alguns dos gerentes de projeto não participam das fases de ação e planejamento. – Demanda legal já vem com escopo data final fixa.” (Banco4, E4)
Planejamento	– “Neste tipo de projeto não dá para usar um método apenas, eu vou me isolar no ecossistema e o processo híbrido ele, no mínimo, gera frutos, frutifica, produz outras reflexões.” (Banco5, E2) – “Não se pode abrir mão de um planejamento mínimo, necessidade de as organizações atenderem regulatórios, como também agilidade, velocidade, ansiedade das áreas de negócio.” (Banco1, E1) – “Complexidade deste tipo de projeto, prazo para implantação, gerenciamento das entregas, conhecimento das metodologias (ágil não é compreendida por todos), empresa pública mais burocrática.” (Banco4, E3) – “instituições financeiras buscando metodologias mais adaptativas (pública e privada), este tipo de projeto o ágil não resolve sozinho, em projeto de regulamentação existe um viés tradicional, projetos com muita incerteza utilizo scrum e com certeza cascata.” (Banco4, E2) – “Fases de uso: para aquilo que eu tenho muita incerteza, eu usaria o scrum já na ideação, para aquilo que são melhorias de funcionalidades que eu tenho pouca incerteza, cascata.” (Banco4, E4) – “Projetos de infraestrutura se usa waterfall, desenvolvimento de software uso ágil (scrum), metodologia tradicional engessada, sequencial e a ágil porque consegue paralelizar.” (Banco2, E6) – “A gente busca tirar o melhor dos 2 mundos (tradicional e ágil) principalmente no mercado bancário, que é altamente regulado. Ninguém é ágil puro.” (Banco4, E4)
Execução	– “Entro na fase de execução. Porque a gente praticamente não participa das fases de ação e planejamento. Uma demanda legal, tipicamente, já vem com uma data fim e você se vira para finalizar, é escopo fixo, data fixa, e você se vira para entregar, para enfiar recurso para poder entregá-la.” (Banco1, E5) – “Necessidade de mudança de método tradicional para ágil, devido à transformação digital, sistemas legados versus novos sistemas (clientes no mundo inteiro com entregas com velocidade e baixa latência), bancos tradicionais e digitais, necessidade de manter o ambiente produtivo enquanto evolui para um ambiente novo.” (Banco1, E1) – “Utilizam híbrido, mas sem o viés de um modelo já consagrado de mercado. – Utiliza scrum e kanban pela flexibilidade, grau de incerteza do novo.” (Banco1, E1) – “Se encaixa com a metodologia que os times utilizam, linguagem universal dentro das áreas de projeto, entendimento do escopo regulatório.” (Banco3, E7) – “Existem projetos mais interessantes de serem conduzidos no método tradicional e outros no ágil, e, neste caso, o motivador são as entregas parciais (por iterações).” (Banco4, E4) – “As fases (início, meio e fim) dependem dos times. Como eu lido com um time de desenvolvimento e um time de infraestrutura para, dentro do time de Dev, levar o jira (software pensado para o uso em metodologias ágeis, como o Scrum e/ou o Kanban), e vou trabalhar com os cards, fazer evolução de atividades para dentro do time, é completude, vou trazer o kanban e falar “cara, ó” e mostrar.” (Banco5, E2) – “Métodos ágeis se adaptam melhor às mudanças, considero o SAFe um waterfall e ágil trabalhando junto, dentro.” (Banco1, E5)

Grupos de Processos	Visão dos gerentes de projeto
	<i>– “Se estou lançando um projeto para um novo produto, de crédito, a tendência é que eu use mais cascata, porque já sei fazer, agora eu sou banco, ‘eu sei fazer crédito para produtos não financeiros’ que é o chamado beyond banking, eu não sei fazer, uso scrum.” (Banco4, E4)</i>
Monitoramento e Controle	<i>– “Necessidade de fazer as correlações, as relações, medições da evolução do projeto.” (Banco5, E2)</i> <i>– “Em projetos normais buscar o efeito “uau” nas entregas é a excelência e se quer, porém neste tipo de projeto regulatório, hoje em dia, entrega-se o bom, não há condições de exigir o ótimo, até pela criticidade dos pontos que são inflexíveis (exemplo: data).” (Banco5, E2)</i> <i>– “Depois de explodir as atividades e paralelizar as ações chega a fase da entrega, continua no ágil. Continuo no ágil, gestão à vista, sem medir você não sabe para onde está indo. Eu continuo lá nas 15 demandas que chegaram e falo: ‘espera aí, pessoal, espera aí, vamos organizar a fila depois de tudo isso’, gestão à vista.” (Banco5, E2)</i>
Encerramento	<i>– “Fazer um projeto é fácil, sustentá-lo ao longo do tempo, mantê-lo, trazê-lo é que é complicado, porque o ciclo de vida dele, se ele é um projeto quente, muda e ninguém volta mais para fazer a especificação desse carro. Ninguém volta para revisitar, com isso é preciso fazer o PDCA contínuo e revisitar o que foi implementado o tempo todo.” (Banco5, E2)</i> <i>– “No caso da minha organização, a gente precisa empacotar de novo, para a entrega final, por conta da burocracia, voltaria para cascata para fazer todo o empacotamento, para fazer o fechamento do projeto, a cerimônia de entrega com os termos existentes em cascata (waterfull).” (Banco4, E3)</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A Tabela 4 apresenta, de forma resumida, o contexto principal das respostas dos entrevistados extraídos a partir das análises das questões envolvendo a indicação de quais contextos eles utilizam, ou já utilizaram, o framework considerando os projetos normais e regulatórios. Esta estrutura foi relacionada 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 metodologia de gerenciamento de projetos em suas IFs:

Tabela 4.

Principais Aspectos Considerados Pelos Gerentes de Projeto Entrevistados Nas IFS

Gerenciamento	Contexto
Integração do projeto	Os gerentes de projeto consideram fundamental a integração entre squads e equipes de TI e negócios. Isso envolve reunir diferentes conhecimentos para criar a infraestrutura necessária. Além do gerenciamento das equipes, é crucial coordenar as tarefas essenciais para a execução do projeto.
Escopo	Os gerentes de projeto nas IFs enfatizam a importância do escopo, independentemente do método de trabalho adotado, seja ágil ou tradicional. O escopo oferece visibilidade sobre os recursos do projeto, facilita a elaboração do cronograma, ajuda na identificação de riscos e assegura a qualidade. Em projetos regulatórios, uma definição clara do escopo é crucial para garantir a integridade dos demais elementos. Abordagens tradicionais, como o <i>Project Modo Kanvas</i> , podem ser aplicadas para delimitar o escopo de forma eficaz.
Cronograma	Segundo os gerentes de projeto 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 gerentes de projeto 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 gerentes de projeto auxiliam na visão de custos as áreas que vão apoiar nesta gestão.
Riscos	A maioria dos gerentes de projeto nas IFs não se envolve diretamente, contando com o apoio de equipes, especialmente de pessoal de Riscos. Os que se envolvem fazem isso de forma qualitativa, focando no mapeamento de riscos e na elaboração de planos de resposta com responsáveis e datas, evitando uma abordagem quantitativa.
Qualidade	A maioria dos gerentes de projeto 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 gerentes de projeto não têm ascendência sobre ela, então não se envolvem e têm suporte destas equipes.
Recursos	A gestão de recursos é feita pelos gerentes de projeto 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 gerente de projeto, uma <i>Squad</i> 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 gerente de projeto tem ou não de comunicar o que ele está acontecendo.
Aquisições	Os gerentes de projeto 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 gerentes de projeto 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: Elaborado pelos autores (2023).

As Tabelas 4 e 5 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 gerentes de projeto em suas IFs. Estas Tabelas foram criados a partir das análises das respostas na pesquisa de campo, relacionados à organização e às pessoas, como também aos projetos de desenvolvimento de software e neles estão os votos que os gerentes de projeto incluíram como resposta às perguntas:

Tabela 4.

Fatores Que Compõem o Cenário Para Escolha do Tipo da Metodologia Relacionado à Organização e às Pessoas

Fatores indicados pelos gerentes de projeto 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: Elaborado pelos autores (2023).

Tabela 5.

Fatores Que Compõem o Cenário Para Escolha do Tipo da Metodologia Relacionado Aos Projetos de Desenvolvimento de Softwares

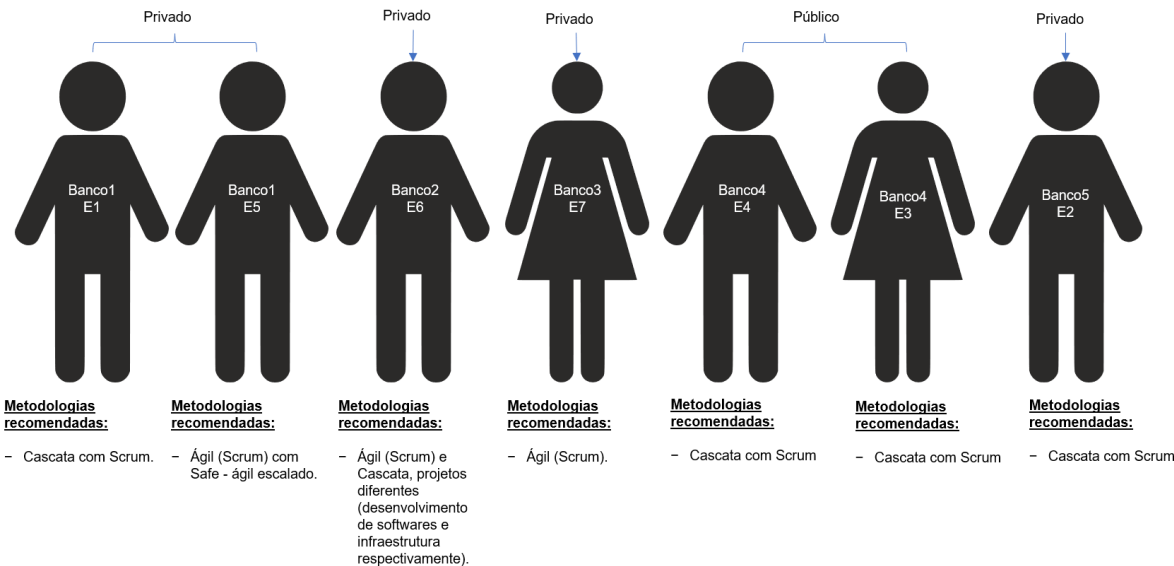
Fatores relacionados aos projetos de desenvolvimento de softwares	Escopo normal	Escopo regulatório (demanda legal)
Duração do projeto	3	4
Complexidade do projeto	4	4
Quantidade de pessoas no projeto	1	1
Facilidade de comunicação e proximidade entre os membros da equipe	3	3
Viabilidade de comunicação 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: Elaborado pelos autores (2023).

A Figura 3 demonstra o resultado da pesquisa de campo relacionado à metodologia recomendada pelos gerentes de projeto nos projetos de escopo regulatório (demanda legal):

Figura 3.

Metodologias Recomendadas Pelos Gerentes de Projeto



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A Tabela 7 demonstra o resultado relacionado às justificativas das metodologias recomendadas pelos gerentes de projeto nas IFs nos projetos de escopo regulatório (demanda legal):

Tabela 6.

Justificativa Da(S) Metodologia(S) Recomendada(S) Pelos Gerentes de Projeto

Justificativas dos gerentes de projeto	Entrevistados			
	E1 a E4	E5	E6	E7
Não se pode renunciar a um planejamento mínimo	✓			
Necessidade de as organizações atender regulatórios, como também ter: agilidade e velocidade	✓			
Ansiedade das áreas de negócio	✓			
Necessidade de fazer as correlações e medições da evolução do projeto	✓			
Complexidade deste tipo de projeto, prazo para implantação, gerenciamento das entregas	✓			

Justificativas dos gerentes de projeto	Entrevistados			
	E1 a E4	E5	E6	E7
Conhecimento das metodologias (ágil não é compreendida por todos)	✓			
Empresa pública mais burocrática	✓			
instituições financeiras buscando metodologias mais adaptativas (pública e privada)	✓			
Neste tipo de projeto o ágil não resolve sozinho, existe um viés tradicional	✓			
Projetos de regulamentação tem muita incerteza, por isso uso <i>scrum</i> e com certeza cascata	✓			
Não participa das fases de ação e planejamento, demanda legal já vem com escopo fixo, data final fixa		✓		
Utiliza <i>scrum</i> e <i>kanban</i> pela flexibilidade e devido ao grau de incerteza do novo		✓		
Métodos ágeis se adaptam melhor as mudanças		✓		
Projetos de infraestrutura se usa <i>waterfall</i>			✓	
Projetos de Desenvolvimento de software se usa ágil (<i>scrum</i>)			✓	
Problemas das Metodologias tradicionais, engessadas e sequenciais, e a ágil por que se consegue paralelizar			✓	
Se encaixa com a metodologia que os times utilizam, linguagem universal dentro das áreas de projeto, entendimento do escopo regulatório				✓

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A Tabela 8 demonstra o resultado relacionado às fases em que as metodologias recomendadas pelos gerentes de projeto para IFs se adequariam melhor para atender os projetos de escopo regulatório (demanda legal):

Tabela 7.

Fases Em Que A(S) Metodologia(S) se Adequaria(M) Melhor

Entrevistados	Fases indicadas pelos gerentes de projeto
E1, E2, E3, E4	E1- Início: cascata com <i>scrum</i> Planejamento: cascata com <i>scrum</i> Execução: cascata com <i>scrum</i> Monitoramento: cascata com <i>scrum</i> Encerramento: cascata com <i>scrum</i> E2 e E3- Início: cascata Planejamento: cascata Execução: <i>scrum</i> Monitoramento: <i>scrum</i> Encerramento: cascata E4- Início: <i>scrum</i> Planejamento: cascata Execução: <i>scrum</i> Monitoramento: <i>scrum</i> Encerramento: cascata
E5	Início: não participa Planejamento: não participa Execução: <i>scrum</i> , <i>kanban</i> e <i>SAFe</i> Monitoramento: <i>SAFe</i> Encerramento: <i>SAFe</i>
E6	Projeto de infra: Início: cascata Planejamento: cascata Execução: cascata Monitoramento: cascata Encerramento: cascata Projeto de desenvolvimento de software: Início: <i>scrum</i> Planejamento: <i>scrum</i> Execução: <i>scrum</i> Monitoramento: <i>scrum</i> Encerramento: <i>scrum</i>
E7	Início: <i>scrum</i> Planejamento: <i>scrum</i> Execução: <i>scrum</i> Monitoramento: <i>scrum</i> Encerramento: <i>scrum</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

4.2 Discussão

Nesta seção são analisados e destacados os principais resultados da pesquisa bibliográfica e de campo, conforme descrito por Silveira (2011), que emprega a perspectiva dos profissionais entrevistados para avaliar o conteúdo. O tema abordado demonstra 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, sob a ótica dos gerentes de projetos que atuam nessas instituições.

A análise se baseia no cruzamento de informações, pesquisa bibliográfica e aplicação de uma escala de importância em entrevistas estruturadas, considerando tanto os resultados quanto as respostas abertas dos gerentes de projeto para complementar as entrevistas.

Existem algumas semelhanças e diferenças nas abordagens das metodologias de gestão de projetos, especialmente no contexto das IFs. Por exemplo, as metodologias preditivas, como o PMBOK, são descritas como tendo estruturas rígidas, com foco no planejamento e gerenciamento estruturado da comunicação, enquanto as metodologias adaptativas, como o *Scrum*, priorizam a flexibilidade e a entrega contínua de valor ao cliente.

Por outro lado, segundo os gerentes de projeto, são apresentados os tipos de projetos em IFs, onde são discutidos os desafios enfrentados pelos gerentes de projeto, especialmente em projetos normais e regulatórios. É destacado que, para projetos regulatórios, os métodos ágeis, como o *Scrum*, são os mais utilizados, como demonstrado na Figura 3 relacionado ao total das metodologias que os gerentes de projeto utilizam, ou já utilizaram nas IFs em que atuam, detalhamento da Figura 2, em que projetos de escopo normal e regulatório tiveram resultados totais parecidos, sendo adaptativa (*Scrum*) a mais utilizada e, a híbrida, a menos utilizadas.

Além disso, os gerentes de projeto entrevistados ressaltaram a importância de combinar diferentes metodologias, tanto tradicionais quanto ágeis, para lidar com a complexidade e os desafios específicos desses projetos. Eles também destacaram a necessidade de um planejamento mínimo e a importância da agilidade e velocidade para atender às demandas regulatórias e às expectativas das áreas de negócio.

Foi possível verificar que os gerentes de projeto aplicam metodologias híbridas de projeto em suas organizações de acordo com as necessidades específicas de cada projeto e das áreas de conhecimento envolvidas. A abordagem híbrida permite combinar elementos de diferentes metodologias para adaptar-se melhor às características únicas de cada projeto. Na visão dos gerentes de projeto, a aplicação de metodologias híbridas envolve uma cuidadosa seleção e integração dos grupos de processo e áreas de conhecimento presentes nas metodologias de gerenciamento de projetos. Por exemplo, em um projeto financeiro que exige conformidade regulatória, os gerentes de projeto podem optar por combinar elementos da abordagem preditiva com práticas ágeis. Isso pode significar a utilização de processos

tradicionais de planejamento e controle, enquanto as fases de execução e monitoramento são realizadas de forma mais iterativa e adaptativa.

Além disso, os gerentes de projeto consideram cuidadosamente como integrar as diferentes áreas de conhecimento, como escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições, de acordo com as necessidades específicas de cada projeto e os requisitos do setor financeiro.

Portanto, a aplicação de metodologias híbridas pelos gerentes de projeto envolve uma abordagem flexível e adaptativa, onde os processos e áreas de conhecimento são selecionados e integrados de forma a maximizar o sucesso do projeto, levando em consideração suas características únicas e os requisitos do ambiente organizacional.

Na prática, segundo visão dos gerentes de projetos entrevistados, eles optam por uma abordagem híbrida combinando elementos das metodologias preditiva (tradicional) e adaptativa (ágil) de diversas maneiras. Aqui estão alguns exemplos de como isso pode ser feito:

- Seleção de Práticas Relevantes: As IFs podem selecionar práticas específicas de cada metodologia que melhor se adequam às suas necessidades. Por exemplo, podem adotar o planejamento detalhado da metodologia preditiva, enquanto utilizam ciclos curtos de entrega da metodologia ágil.
- Combinação de Frameworks: Elas podem combinar diferentes frameworks dentro de uma metodologia principal ou dentro do mesmo método. Por exemplo, podem usar o *Scrum* como estrutura principal, mas incorporar práticas do *Lean*, *Kanban* ou partes do *SAFe* para otimizar processos específicos.
- Adaptação de Processos: As IFs podem adaptar os processos das metodologias para atender às suas necessidades específicas. Por exemplo, podem manter o planejamento detalhado da metodologia preditiva, mas permitir maior flexibilidade e iteração durante a execução do projeto.
- Flexibilidade na Implementação: Elas podem ser flexíveis na implementação da abordagem híbrida, ajustando-a conforme o projeto evolui e as circunstâncias mudam. Isso permite que as IFs se adaptem a novas informações e requisitos à medida que surgem.
- Treinamento e Desenvolvimento: As IFs podem investir em treinamento e desenvolvimento de equipe para garantir que os membros estejam familiarizados e aptos a trabalhar com a abordagem híbrida. Isso pode incluir a educação sobre

diferentes metodologias e práticas, bem como o desenvolvimento de habilidades de adaptação e colaboração.

Em resumo, as IFs podem optar por uma abordagem híbrida de várias maneiras, adaptando-se às suas necessidades específicas e garantindo que possam tirar o máximo proveito das melhores práticas de ambas as metodologias preditiva e adaptativa.

Porém ao contrário do que a pesquisa bibliográfica indica, encontramos neste estudo, avaliando a visão dos gerentes de projetos, que eles utilizam, também, a metodologia híbrida sem necessariamente adaptar dois métodos distintos. Como descrito na utilização da combinação de framework podem combinar diferentes frameworks dentro de uma metodologia principal ou dentro do mesmo método. Por exemplo, podem usar o *Scrum* como estrutura principal, mas incorporar práticas do *Lean*, *Kanban* ou partes do *SAFe* para otimizar processos específicos. Neste ponto observa-se que, conforme respostas a pesquisa de campo referente as metodologias, frameworks e contexto apresentados no roteiro sobre a experiência tanto em projetos normais como em escopo regulatório, alguns GPs foram unânimes nas respostas, pois não utilizam um único método, mas uma mescla deles, porém dentro do mesmo método, e em diferentes partes do projeto:

“[...] Hoje para mim está muito ligado ao agile com kanban. Então tem empresas que você acaba tendo que adaptar.” (Banco5, E2)

“[...] É porque a gente, na verdade, criou, baseado nas metodologias ágeis, um modelo para aplicação na minha IF, que é um que mescla elas, mas ela está muito no framework do scrum mesmo. É porque como a minha IF tem uma série de dificuldades e ela não consegue aplicar um método 100%. Se eu disser para você, eu estou aplicando 100% o método Scrum seria uma mentira, entendeu? Eu preciso mesclar, então eu pego lean, eu pego kanban, é uma mescla de metodologias que aí eu não sei onde é que você coloca no seu roteiro. Então é um scrum com lean e com kanban.” (Banco4, E3)

Com isso, percebe-se que a adaptação à cultura Organizacional, onde os gerentes de projeto podem adaptar a metodologia híbrida para se alinhar com a mesma e as práticas existentes da empresa pode ajudar a facilitar a aceitação e adoção da abordagem híbrida por parte da equipe e das partes interessadas. Ficou claro, também, que o foco nos objetivos do projeto, independentemente da metodologia específica utilizada, direciona para que os gerentes de projeto mantenham o foco nos objetivos do projeto e nas necessidades dos stakeholders, devido a isso pode-se orientar as decisões sobre quais práticas e processos são mais apropriados em determinado momento.

5 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 n visão dos gerentes de projetos das IFs selecionadas para esta dissertação. Ainda que esta dissertação 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*. Recuperado de <http://agilemanifesto.org>
- Alliance, A. (2015). *What is agile software development*. Recuperado de <https://www.agilealliance.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). DOI <https://doi.org/10.11606/D.18.2017.tde-25092017-142303>
- Camargo, R. (2019). *Metodologia ágil garante mais entrega de valor ao seu cliente*. Recuperado de <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.

- Dias, K. R. S., & Larieira, L. C. C. (2021). *Método híbrido de gestão do escopo de projetos de TIC: estudo de caso em uma empresa brasileira*. *Brazilian Journal of Development*, 7(8), 75984-76014. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n8-021>
- Dilger, T., Ploder, C., Haas, W., Schöttle, P., & Bernstein, R. (2020). *Continuous Planning and Forecasting Framework (CPFF) for Agile Project Management: Overcoming the*. In: *Proceedings of the 21st Annual Conference on Information Technology Education*, 371-377. DOI: <https://doi.org/10.1145/3368308.3415398>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132014005000021>
- Esteca, A. M. N., Fernandes, J. P., Silva Júnior, H. M., & Anunciação, R. (2015). *Personal Software Process: Uma visão geral sobre o processo e o seu impacto na indústria de software*. *Perspectivas em Ciências Tecnológicas*, 4(4), 34-45.
- Febraban. (2021). *Pesquisa Febraban de tecnologia bancária*. Portal Febraban. São Paulo, SP: Febraban.
- Fernández-Parra, K., Garrido, A., Ramírez, Y., & Perdomo, I. (2015). *PMBOK y PRINCE 2 similitudes y diferencias*. *Revista Científica*, 23(3), 111-123. DOI: <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.RC.2015.23.a9>
- 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. Recuperado de <https://periodicos.ufms.br/index.php/disclo/article/view/5225>
- Ganatra, A. (2011). Amadurecendo o Gerenciamento de Projetos com a utilização de uma Metodologia. *Biblioteca Virtual PMI*. Project Management Institute. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1864239/mod_resource/content/0/Amadurecendo%20o%20gerenciamento%20de%20projetos_Aula%2023%2008.pdf
- Hoogenraad, W. (2018). Diferenças importantes entre a metodologia Agile e Waterfall. Recuperado de <https://pt.itpedia.nl/2018/09/19/10-belangrijke-verschillen-tussen-agile-en-waterfall-methodology/>
- Humphrey, W. (2005). *PSP: A Self-Improvement Process for Software Engineers* (1st ed.). Reading MA: Addison-Wesley.
- 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. DOI: <https://doi.org/10.5220/0006292502710278>
- Lalévée, A., Troussier, N., Blanco, É., & Berlioz, M. (2020). The interest of an evolution of value management methodology in complex technical projects for improving project management. *Procedia CIRP*, 90, 411-415. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.01.108>
- Lei, H., Ganjeizadeh, F., Jayachandran, P. K., & Ozcan, P. (2017). A statistical analysis of the effects of Scrum and Kanban on software development projects. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 43, 59–67. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2015.12.001>
- Lima, M. H. O. (2018). Principais barreiras e potencialidades de adoção de abordagens híbridas no gerenciamento de projetos: um estudo exploratório. Porto Alegre: UFRGS.
- 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.
- Nakigudde, S. (2019). *Project Management Models and Software Development Project Success*. Master of Science in Information Systems. Makerere University. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/334736531_Project_Management_Models_and_Software_Development_Project_Success. DOI:10.13140/RG.2.2.36203.08482
- O'Regan, G. (2017). *Concise Guide to Software Engineering: from fundamentals to application methods*. Cham, Suíça: Springer. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57750-0>
- PM Survey. (2013). Estudo de benchmarking em gerenciamento de Projetos. Recuperado de <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.
- Pressman, R. S. (2011). *Engenharia de software: uma abordagem profissional* (7ª ed.). Porto Alegre: AMGH.
- Prikladnicki, R., Willi, R., & Milani, F. (2014). *Métodos ágeis para o desenvolvimento de software*. Porto Alegre: Bookman.
- Qureshi, M. R. J., & Bajaber, F. (2016). Comparison of agile process models to conclude the effectiveness for industrial software projects. *Cell*, 966(1), 536474921.
- Royce, W. W. (1970). Managing the Development of Large Software Systems. In *IEEE*

WESCON (Reprinted in *Proceedings Ninth International Conference on Software Engineering.*) (pp. 328–339).

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

Silva, E. C., & Lovato, L. A. (2016). Framework Scrum: eficiência em projetos de software. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 7(2), 1-5. DOI: 10.5585/gep.v7i2.330

Silva, R. F., & Melo, F. C. L. (2016). Modelos híbridos de gestão de projetos como estratégia na condução de soluções em cenários dinâmicos e competitivos. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 12(3).

Simply Tecnologia. (2021, 20 de outubro). Leis e regulamentações do mercado bancário. Recuperado de <https://blog.simply.com.br/regulamentacoes-do-mercado-bancario/>

Soares, G. F. (2013). *Gestão de riscos operacionais e controles internos: o caso de uma instituição bancária* (Trabalho de Conclusão de Curso, Bacharelado em Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal de Goiás, Goiânia).

Sommerville, I. (2011). *Engenharia de Software* (9ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Sousa, J. C. A. (2018). *Estudo comparativo das metodologias ágeis e PMBOK* (Dissertação de mestrado, Mestrado em Sistemas e Tecnologias de Informação para as Organizações, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, Viseu). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.19/4880>

Sousa, R. N., & Almeida, G. (2020). *Abordagem Híbrida na Gestão de Projetos de Tecnologia e Automatização de Processos*. *Boletim do Gerenciamento*, 19(19), 20–32. Recuperado de <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/470>

Spundak, M. (2014). Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 939–948. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.105>

The Standish Group. (2015). Standish Group 2015 Chaos Report. Recuperado de <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>