



IMPLEMENTAÇÃO DE ABORDAGENS ÁGEIS NO SETOR BANCÁRIO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Assis Zukunelli, Janine Fleith De Medeiros, André da Silva Pereira, Júlio Felipe Da Silva

RESUMO

Os desafios impostos pela transformação digital levaram o setor de serviços financeiros bancários à necessidade de rápida adaptação ao ambiente disruptivo e às novas exigências dos consumidores. Esses desafios tiveram aceleração com a pandemia da COVID-19, quando o setor de serviços financeiros necessitou adaptar-se para manter o adequado atendimento ao seu público. Desse modo, para atender às céleres mudanças recentes, torna-se pertinente incorporar ao setor de serviços financeiros a utilização de metodologias e ferramentas de projetos ágeis. No entanto, tal processo encontra diversas dificuldades para sua consecução, desde aspectos ligados à cultura organizacional até resistências internas quanto à transformação digital. Assim, a partir de uma revisão sistemática de literatura, de forma dedutiva, pela análise de conteúdo, apresenta-se através dessa produção, além da teoria construída acerca do tema, uma proposta de um modelo de gestão ágil, através de um *framework*, com vistas a favorecer a gestão e implementação da transformação digital alinhada aos objetivos estratégicos das instituições. Destarte, a ferramenta apresenta os principais aspectos impactados pela transformação digital, nos quais as metodologias e ferramentas de projeto ágil podem ter participação de modo a favorecer a organização. Portanto, trata-se de uma abordagem inovadora, visto que traz à gestão das organizações mais uma proposta para uso de projetos de gestão ágil.

Palavras-chave: Ágil; Gestão bancária; Banking; Inovação.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças experimentadas pelas diversas organizações têm imprimido, de forma muito asseverada, a necessidade de mudanças constantes. Ocorre que qualquer processo de mudança implica a adoção de um caminho, a decisão de como implementar o que precisa ser feito. Esse caminho traz sempre incertezas e dificuldades: a insegurança quanto à forma mais adequada de execução do projeto, as variáveis envolvidas, tais como custos, pessoas, mercado e o mais diversos riscos envolvidos. O cenário macroeconômico está cada vez mais imprevisível, portanto, é fundamental uma visão do todo e o gerenciamento adequado das partes em qualquer projeto, as organizações precisam apresentar resiliência e adaptar-se diante das incertezas e cenários inesperados ou perturbadores (RAM; DOLLA, 2023).

Os padrões econômicos atuais são o produto da evolução tecnológica, e trouxeram importantes inovações em produtos, processos e serviços. Isso faz com que todo o ambiente de negócios esteja em constante evolução e, independentemente do porte, as empresas precisam manter-se economicamente competitivas e sustentáveis, inseridas de forma superior em sua cadeia de valor (KRSTIĆ *et al*, 2018).

A área de administração, desde sempre, ocupa-se em desenvolver teorias, que se



desdobram em ferramentas, modelos e estratégias para os mais variados objetivos das corporações. Nesse percurso busca nas mais variadas fontes as soluções que venham a suprir grandes necessidades encontradas no *management*. Recentemente passou a adotar ferramentas outrora utilizadas na engenharia e na tecnologia da informação: a implementação de projetos ágeis como forma de acelerar as transformações e favorecer o desenvolvimento, execução e monitoramento das mais diversas atividades desenvolvidas pelos entes corporativos (COPOLA AZENHA *et al*, 2021),

Dado o cenário, torna-se fundamental que as organizações estabeleçam sua vantagem competitiva, arcabouço esse que pode ser alcançado através da inovação, por meio de um gerenciamento planejado e com forte controle. A utilização de métodos ágeis, que podem ser implementados nos mais diversos setores (indústria, comércio, serviços etc.), mostra-se positiva para o sucesso empresarial com inovação e performance adequada (SHARMA *et al*, 2022).

Desse modo, os métodos ágeis começaram a ser utilizados na indústria de desenvolvimento de produtos no Japão e, após, passaram a ser utilizados também no desenvolvimento de softwares nos Estados Unidos. Posteriormente a metodologia foi ampliada para toda área de tecnologia da informação e estendida para a área de gestão de negócios e operações (RAHARJO; PURWANDARI, 2020).

Também, o recente cenário da pandemia da COVID-19 e as repercussões do contexto pós-pandêmico apresentaram novos paradigmas para os serviços financeiros bancários e levaram à rápidas e necessárias mudanças no setor. Considerando que as instituições financeiras cumprem papel essencial na sociedade, em especial nos aspectos ligados à liquidez, meio de pagamento e financiamento em geral, torna-se imperativa a capacidade de resiliência operacional para rápida adaptação às necessárias mudanças. Importante também asseverar que o cenário adverso, além de ameaças, trouxe inúmeras oportunidades às instituições bancárias, no entanto todo esse panorama preconiza adaptabilidade, agilidade e inovação (ECKERT *et al*, 2011; BOUFOUNOU *et al*, 2022; TASHTAMIROV, 2023).

Assim, considerando a importância da perenidade das instituições financeiras e sua relevância para a sociedade em geral, tendo em vista ainda as implicações das mudanças que foram necessárias para adaptação ao ambiente atual, a utilização de metodologias ágeis pode favorecer o setor de serviços financeiros na gestão dos negócios em ambientes altamente disruptivos? Ainda, esse trabalho tem por escopo identificar as teorias sobre metodologias ágeis mais aplicáveis ao segmento bancário, evidenciar suas vantagens e identificar modelos ideais de utilização.

2 MÉTODO

Tendo em vista o escopo da pesquisa, a investigação bibliográfica objetiva, no campo intelectual, evidenciar o pensamento científico acerca de determinado tema. Ainda, trata-se de uma revisão sistemática de literatura, busca-se evidenciar os estudos acerca do tema, através de método pormenorizado, claro e objetivo, bem como versando sobre a avaliação e a contribuição qualitativa acerca do resultado do estudo (DE-LA-TORRE-UGARTE; TAKAHASHI, BERTOLOZZI, 2011; KÖCHE, 2004). Assim, através da análise documental buscou-se evidenciar a representação condensada de informações, objetivando a consulta e a armazenagem delas, através da descrição objetiva e sistemática extraído da pesquisa e sua representação (BARDIN, 2011).



A pesquisa necessita comprovação e verificação, inclusive aos futuros pesquisadores, toda e qualquer produção científica deve permitir a seu leitor conhecer os caminhos percorridos pelo cientista-pesquisador desde a formulação da ideia até a concepção da conclusão final (MARCONI; LAKATOS, 2002). No que tange a necessidade de criterioso método quanto à revisão sistemática, optou-se por utilizar o protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items of Systematic Reviews and Meta-Analyzes*) (DE MEDEIROS, 2022).

2.1 PERGUNTA DE PESQUISA, BANCO DE DADOS E TERMOS DE PESQUISA

Tendo em vista a relevância do tema, e seu escopo, definiu-se por estabelecer o problema de pesquisa da seguinte forma: a utilização de metodologias ágeis pode favorecer o setor de serviços financeiros na gestão dos negócios em ambientes altamente disruptivos?

Os objetivos foram identificar as teorias sobre metodologias ágeis mais aplicáveis ao segmento bancário, evidenciar suas vantagens e identificar modelos ideais de utilização.

Quadro 1 - procedimento metodológico da pesquisa

Tópico	Item de checagem
Questão de pesquisa	A utilização de metodologias ágeis pode favorecer o setor de serviços financeiros na gestão dos negócios em ambientes altamente disruptivos?
Critério de elegibilidade	<u>Critério de inclusão:</u> Artigos em língua inglesa, com acesso aberto dentro das bases de pesquisa, que versem sobre inovação, no setor financeiro bancário. <u>Critérios de exclusão:</u> teses, livros e demais publicações, bem como artigos alheios aos objetivos e publicados anteriormente a 2021, não pertencentes à área negócios e gestão (<i>Business, Management and Accounting</i>).
Fontes de informação	Apenas bases de publicações de produções científicas: <i>ScienceDirect</i> Data da última consulta: 23/04/2023
Estratégias de busca	Utilização dos termos de pesquisa: “ <i>agile</i> ” and “ <i>banking</i> ” and “ <i>innovation</i> ”
Avaliação de Conteúdo	Artigos 58

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Para a seleção dos artigos e com base no resumo de cada qual, optou-se por classificá-los numa escala de 1 a 6, onde 1 representa os menos aderentes à questão-problema e aos objetivos de pesquisa e 6 os mais aderentes. Com base nessa escala, o Quadro 2 evidencia a classificação.

Quadro 2 - quantidade de artigos por escala de classificação

Escala	1	2	3	4	5	6
	← Baixa aderência – Alta aderência →					
Quantidade de artigos	15	12	10	12	4	5

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Considerando a classificação realizada, selecionou-se os seguintes artigos de escala 5 e 6, conforme apresentado na Quadro 2. Os nove artigos selecionados apresentaram maior correlação aos objetivos de pesquisa e área a ser analisada.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 O SETOR DE SERVIÇOS BANCÁRIOS E AS MUDANÇAS

O setor de serviços financeiros é conhecido por ser o catalisador das mudanças, em especial aquelas que acontecem nos ambientes digitais e tecnológicos. Diversos fatores impulsionaram os avanços tecnológicos, tais como a pandemia da COVID-19 e as expressivas contribuições da inteligência artificial. Novas formas de negócios bancários foram criadas, também se percebe a adaptação ao mundo contemporâneo de diversas instituições financeiras, até os mais tradicionais bancos aquiesceram às demandas digitais e tecnológicas dos tempos pandêmicos. Assim, surgiram novas formas de entrega de valor ao cliente (IHEANACHOR, 2021).

A adaptação às mudanças imprimidas pelo movimento disruptivo dos últimos anos tornou-se critério de sobrevivência para as mais diversas instituições financeiras, sobretudo aquelas que operam em mercados emergentes (IHEANACHOR, 2021).

Os avanços tecnológicos das últimas décadas não são novidade, ocorre que, impulsionados pelo desenvolvimento das tecnologias móveis, a presença substancial das mídias sociais nos mais variados ambientes, a crescente demanda pela ciência de dados e big data, as tecnologias de computação em nuvem e a internet das coisas, levaram os prestadores de serviços financeiros a novos ambientes e cenários de negócio (MARNEWICK; MARNEWICK, 2022). O movimento a que as instituições financeiras foram lançadas é chamado de Transformação Digital ou DT (*Digital Transformation*), que trata da utilização de tecnologias digitais para criar ou modificar modelos e processos de negócios já existentes (PLEKHANOV *et al.*, 2022).

Avanços percebidos pela tecnologia da informação trouxeram às mais variadas instituições inovações que têm impactado de forma superior todas as camadas de negócio das organizações, não são poucas as empresas que hoje fazem uso de *blockchain*, inteligência artificial, realidade virtual etc., tudo de forma transversal e inserida aos modelos de negócio praticados (PATTIJ *et al.*, 2022).

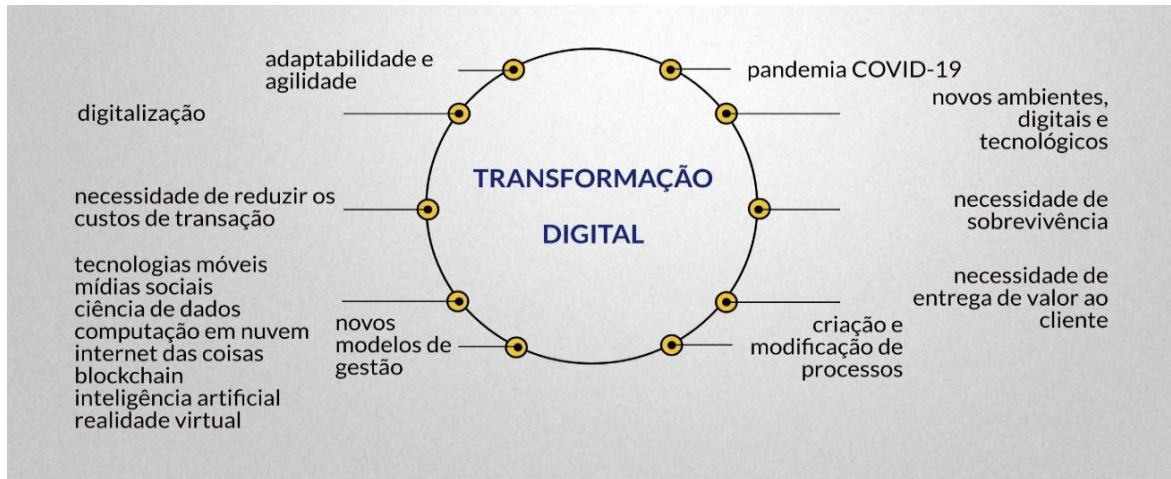
A exemplo, a digitalização dos processos surge também como dinâmica necessária aos mais diversos setores, sobretudo aqueles ligados diretamente ao alto uso de tecnologia, que entendem a digitalização uma alternativa para acelerar as respostas aos mais diversos agentes, seja interno ou externo, bem como para redução do custo das transações. Nesse sentido, a Teoria do Custo de Transformação aponta que a redução dos custos burocráticos tende a favorecer os negócios das empresas, posto que, no caso das instituições financeiras, a digitalização aproxima os mais diversos atores (fornecedores, clientes, funcionários, administradores etc.) todos num único habitat digital (WILLIAMSON, 1979).

Nesse sentido, a pesquisa aponta que a digitalização é alcançada por meio do gerenciamento de projetos e abordagens integrativas, tais como *Scrum* e *Lean*, ocorre que para a consecução do projeto são necessárias agilidade e adaptabilidade da organização e suas equipes (MARNEWICK; MARNEWICK, 2022). Ainda, surge a inteligência artificial favorecendo o ganho de oportunidades no enfrentamento dos desafios do mercado em rápida



mudança. A IA pode aumentar a flexibilidade e a capacidade das empresas de responder às mudanças do ambiente de negócios competitivos, reforçando funções de negócios importantes, automatizando processos, obtendo insights por meio de análise de dados e interagindo com clientes e funcionários (WANG *et al*, 2022).

Figura 1 - Indutores da transformação digital



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

3.2 ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS

Considerando o cenário em constante mudança e a necessidade das transformações anteriormente expostas, as organizações não deixam de seguir seus objetivos, permanece o interesse de seus *stakeholders* no atingimento de seus resultados imediatos de médio e longo prazo. O propósito das organizações está em operar com eficácia, com agilidade na tomada de decisões, mantendo a capacidade de inovação, a adaptabilidade ao ambiente, competitividade e a otimização de recursos e talentos (NAVEED *et al*, 2022; PATTIJ *et al*, 2022).

Assim, tendo em vista o cenário que se apresentou nos últimos anos, o conhecimento progresso teve menor participação na tomada de decisões. Do cotejo dos aspectos históricos que esse conhecimento trouxe com o ambiente incerto e inconstante, novas conexões foram necessárias para a rápida tomada de decisão (RENGARAJAN; NARAYANAMURTHY, 2022). As organizações ainda precisam lidar hodiernamente com situações e decisões que a levem ao alinhamento com a dinâmica global e a adequação de comportamento (NAVEED *et al*, 2022).

Dada essa grande necessidade de constantes mudanças, ao setor de serviços bancários urge a necessidade de modelos e ferramentas que lhes propicie rápidas e concisas decisões. As corporações têm adotado conceitos de negócio ágil em busca do sucesso empresarial (LIMAJ; BERNROIDER, 2022).

3.3 AS PRÁTICAS ÁGEIS

A adoção de práticas ágeis assevera às empresas a necessidade de construir capacidades organizacionais robustas para compreender aquilo que os clientes necessitam e oferecer solução de forma oportuna e eficaz através de ciclos de inovação acelerados (LIMAJ;



BERNROIDER, 2022). O mercado não admite atraso na solução e é excludente para com aqueles que não adequam seus variados processos a essa dinâmica.

O ambiente de negócios demanda pronta resposta, o ágil participa diretamente na rápida tomada de decisões, com menor hierarquia, maior autonomia aos atores envolvidos e flexibilidade nas tarefas (REUNAMÄKI; FEY, 2022). Assim, a agilidade refere-se à capacidade das empresas em utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente, identificando os riscos e aproveitando as oportunidades (WANG *et al*, 2022). No que tange ao gerenciamento de projetos, o *agile* é um conjunto de recomendações para uma abordagem adaptável e eficiente (REUNAMÄKI; FEY, 2022).

Percebe-se ainda na literatura uma subdivisão do conceito de agilidade: a agilidade interna, que atende às necessidades dos clientes por meio de processos internos de negócios, com foco em questões relacionadas aos produtos e serviços de uma empresa, e requisitos dos clientes; já a agilidade externa identifica e responde à dinâmica do ambiente de negócios externo (mercado) (WANG *et al*, 2022);

Evidencia-se ainda a participação da tecnologia da informação na concepção da estrutura de agilidade de negócios, tornando-se esta influenciadora direta da inovação (WANG *et al*, 2022).

O setor de serviços bancários tem forte influência da tecnologia da informação. Com o advento da transformação digital ficou mais evidenciada ainda essa influência e a interdisciplinaridade das pesquisas (PLEKHANOV *et al*, 2022).

A adoção das práticas ágeis encontra guarida ainda no fato de, atualmente, as empresas terem suas atividades dispersas em nível global, através de Cadeias Globais de Valor, que sofreram grandes transformações e mudanças com a pandemia da Covid-19. As cadeias foram reconfiguradas e necessitaram de estruturas estratégicas e fontes diversas de informação (que não as convencionais) para as rápidas e necessárias tomadas de decisão. Todo esse movimento influenciou positivamente no sucesso das organizações (RENGARAJAN; NARAYANAMURTHY, 2022). No caso em tela, uma cadeia de valor do setor agropecuário, cuja tomada de decisões repercute direta e indiretamente no setor de serviços financeiros.

Ainda, as práticas de desenvolvimento de produtos passaram a necessitar de maior agilidade, tiveram suas atividades comprimidas, com ciclos mais curtos de desenvolvimento, muito diferente das práticas tradicionais. O desenvolvimento ágil aponta para interações de desenvolvimento rápidos, com processos sobrepostos e curtos, num contexto de metodologia ágil de desenvolvimento. No processo de desenvolvimento, a conversão de ideias embrionárias em produtos e serviços vendáveis necessita de forma fundamental da utilização de práticas ágeis, tendo em vista ainda o contexto disruptivo enfrentado pelas mais variadas instituições (IHEANACHOR, 2021).

Todas as abordagens de métodos ágeis trazem muito evidenciado a participação das pessoas no processo de transformação ágil. No que tange aos processos de transformação digital, que congrega especialistas com conhecimentos interdisciplinares para respostas e estratégias de enfrentamento das vulnerabilidades organizacionais, surgem as redes informais contornando as hierarquias organizacionais formais. Tendo em conta a necessidade de promoção e aquisição de conhecimento, essas estruturas tendem a responder de forma mais eficaz aos desafios tecnológicos (RENGARAJAN; NARAYANAMURTHY, 2022; PLEKHANOV *et al*, 2022).

Quanto à tomada de decisão, nos processos ágeis ela tende a ser feita de forma colaborativa, a geração de solução se dá num único processo participativo em que se

encontram imersas as várias partes interessadas (RENGARAJAN; NARAYANAMURTHY, 2022).

Nesse contexto, as implicações da agilidade levam as empresas para redes interconectadas de relacionamentos colaborativos e canais de comunicação descentralizados (PLEKHANOV *et al*, 2022); Fatores como diversidade, estabelecimento de metas, aprendizado contínuo e gestão de talentos são fundamentais para o sucesso das equipes, em especial aquelas ligadas à transformação digital (MARNEWICK; MARNEWICK, 2022).

O planejamento de processos ágeis deve acontecer de forma continuada, de maneira retroalimentada, adaptando-se os planos conforme necessário, de forma interativa e incremental. A ênfase deve persistir na interação e colaboração das pessoas ao invés de processos hierárquicos e documentação distribuída em grandes redes (REUNAMÄKI; FEY, 2022). No que concerne à digitalização e ao gerenciamento de projetos, esses são uma tendência emergente e cada vez mais presentes na realidade das empresas (MARNEWICK; MARNEWICK, 2022).

Figura 2 - Aspectos da agilidade nos negócios



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

3.4 VANTAGENS DA GESTÃO ÁGIL

A necessidade de rápidas decisões torna essencial o processo de gestão ágil. A capacidade de processar informação é fator decisivo na eficácia das decisões a nível estratégico, também nas rápidas decisões estratégicas em resposta a mudanças do ambiente organizacional (RENGARAJAN; NARAYANAMURTHY, 2022).

No ambiente de serviços financeiros as constantes mudanças levam à necessidade de adaptação de processos para atender de forma superior as necessidades dos clientes. Também, constantemente é necessária a readequação das práticas de desenvolvimento de produtos, haja vista as novas aspirações quanto às propostas de valor. Fato é que produtos financeiros



adequadamente desenvolvidos elevam o lucro das companhias, favorecem o retorno sobre o patrimônio, fidelizam o cliente e garantem a perenidade das instituições financeiras. Torna-se nevrálgica a adoção de práticas ágeis e eficientes de desenvolvimento de produto, com escopo definido, favorecendo a gestão de riscos e o mapeamento da estratégia do desenvolvimento (IHEANACHOR, 2021).

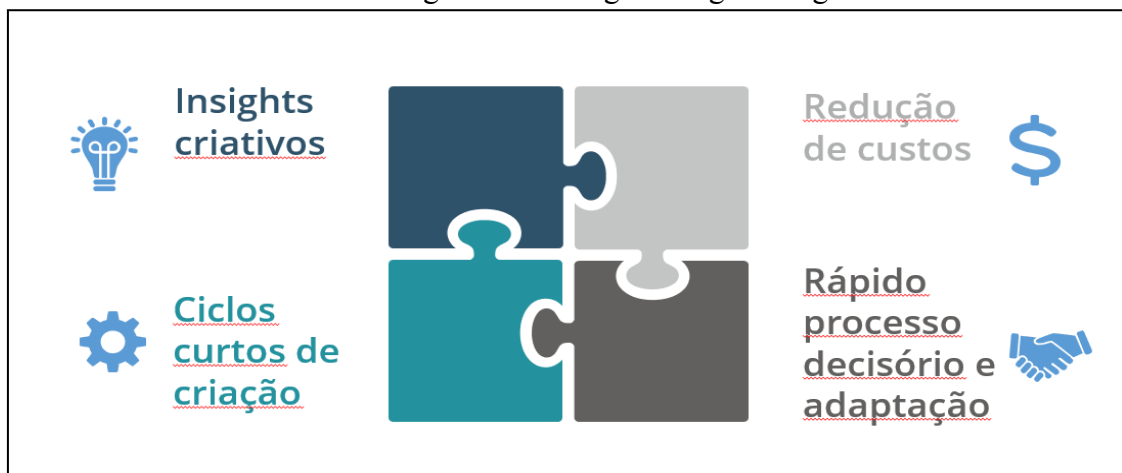
Assim, o *agile* é percebido como a melhor abordagem para o desenvolvimento de novas tecnologias, se comparado às abordagens tradicionais de desenvolvimento de produtos. Tende a ser mais bem sucedido, que é justamente o caso das instituições financeiras, que necessitam da entrega de novas tecnologias (MARNEWICK; MARNEWICK, 2022).

A gestão ágil busca a favorecer todo o processo de transformação digital pela qual as instituições financeiras têm passado nos últimos tempos. No que tange ao desenvolvimento de produtos, ela viabiliza os ciclos curtos de criação, redução de custos e atende aos requisitos de tempo de colocação do produto no mercado (PLEKHANOV *et al*, 2022).

A agilidade e a flexibilidade ajudam as empresas a ganhar resiliência e absorver cenários imprevistos, sem perder eficiência. Auxilia também na obtenção de *insights* precisos e de extensão adequada ao enfrentamento das decisões a serem tomadas. Os modelos decisórios também obtêm vantagens, com ciclos mais curtos de planejamento e assertividade nos eventos críticos e essenciais dos negócios (RENGARAJAN; NARAYANAMURTHY, 2022).

Outro fator importante da utilização dos métodos ágeis é a interoperabilidade e complementaridade das estruturas tecnológicas (PLEKHANOV *et al*, 2022).

Figura 3 - Vantagens da gestão ágil



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

3.5 PROPOSIÇÕES

Considerando o cenário atual, os modelos decisórios necessitam refletir toda cadeia de valor da organização, com recursos analíticos, preditivos e prescritivos. A necessidade de informações estratégicas, rápidas e atualizadas, é crucial para o andamento dos negócios. Decisões estratégicas com base em históricos passados são favoráveis em ambientes estáveis, mas tem relação extremamente negativa em ambientes instáveis. Modelos de colaboração interorganizacionais, além dos limites clássicos, compartilhando informações e práticas



através de equipes multidisciplinares também devem ser uma constância no advento desse modelo.

No escopo da transformação digital, necessário que esteja contemplada a mudança cultural como fator chave de sucesso. A cultura organizacional adaptativa, focada no processo de descoberta digital, em detrimento do controle hierárquico, permite que as empresas desenvolvam suas capacidades de aprendizado, criando-se assim a cultura digital (MARNEWICK; MARNEWICK, 2022; PLEKHANOV *et al*, 2022). A cultura organizacional, como capital intelectual, é um ativo intangível das instituições financeiras, que pode ajudar a melhorar sua eficácia (NAVEED *et al*, 2022).

Do ponto de vista do custo de transação, os processos ágeis somados à gestão ágil tendem a favorecer o desenvolvimento e a perenidade das empresas, as empresas apenas existem devido ao fato de os seus custos de transação serem favoráveis em relação aos custos de transação em um mercado (PLEKHANOV *et al*, 2022).

As equipes ágeis tendem a ser multidisciplinares, com divisão de projetos em pequenos ciclos, com entrega de soluções conjuntas por meio de *feedbacks* estreitos e adaptados às mudanças ao longo do ciclo do projeto. A delegação de poder de decisão a pequenas equipes e a autonomia dos funcionários sobre como, quando e onde trabalhar devem ser aspectos bem presentes (REUNAMÄKI; FEY, 2022).

3.6 CONTINGÊNCIAS NA TRANSFORMAÇÃO ÁGIL

Apesar de elevar a organização a excelentes patamares de resultado e favorecer sobremaneira a atuação dos times corporativos, todas as transformações nas empresas passam pelo crivo da cultura organizacional. A cultura organizacional, que é a atmosfera ambiental corporativa, formada pelos valores, princípios e aspirações informais, imprime grande influência, em especial na transformação digital: serve como aceleradora ou inibidora da transformação (PLEKHANOV *et al*, 2022).

O que os funcionários pensam, seus valores e crenças, deve estar alinhado à mentalidade ágil esperada pela organização (LIMAJ; BERNROIDER, 2022). É a cultura organizacional que evidencia os aspectos positivos e negativos de sua equipe, é ela também que aumenta as eficácias individuais e coletivas (NAVEED *et al*, 2022). Quanto maior for a resistência organizacional, menor será a inovação e a eficácia organizacional (NAVEED *et al*, 2022). A aversão ao risco pode ser um dos componentes que explica essa dificuldade, em especial para a transformação digital.

Destarte, torna-se necessário o desenvolvimento de novas abordagens para gerenciamento da cultura organizacional. Os padrões da cultura interna podem servir como mecanismo de gestão alinhando os membros da organização a um objetivo comum. Ocorre que em não existindo esse alinhamento, o efeito será reverso (PLEKHANOV *et al*, 2022).

Finalmente, a adaptação às mudanças no setor de serviços financeiros e a percepção positiva favorece a eficácia da empresa para que se mantenha competitiva frente às rápidas mudanças tecnológicas e de mercado. Assim, a relação cultura organizacional e inovação traz importantes favorecimentos na eficácia organizacional (NAVEED *et al*, 2022).



Figura 4 - Relação da cultura organizacional com a transformação ágil



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

4 DESENVOLVIMENTO DO FRAMEWORK, PROPOSIÇÕES E DISCUSSÃO

Identificou-se, na presente revisão sistemática de literatura, quatro eixos principais que estabelecem o processo de gestão ágil no setor de serviços bancários – negócios, pessoas, processos e produto, que estão contemplados num framework contemplado na Figura 5. Optou-se por utilizar uma ferramenta de gestão ágil para evidenciar os quatro eixos observados para a concepção de um processo de *business agility* no setor de serviços bancários. Na perspectiva das Entradas são apresentadas as variáveis que induzem as organizações às mudanças, na perspectiva Desenvolvimento são apresentadas as interações durante o processo de concepção do produto final instigado pelas Entradas, também são apresentadas as contingências da transformação ágil (ameaças e oportunidades). Já na perspectiva Saídas, evidencia-se as vantagens da utilização ágil e suas repercussões para a empresa, inicialmente apresentam-se as saídas a nível objetivo de entrega e posteriormente a nível estratégico.

O primeiro eixo, negócios, evidencia as implicações às instituições financeiras motivadas pelo cenário atual. Os *stakeholders* tem objetivos cada vez mais audaciosos, com necessidade de rápido reposicionamento da empresa. As decisões necessitam ser tomadas de forma célere. Também a transformação digital impele a organização a adaptar-se.

As tomadas de decisões partem sempre do *status quo* do ator do processo, trata-se da busca por soluções adequadamente favoráveis, considerando que o ator não tem outra escolha, dada suas limitações físicas e psicológicas (SIMON, 1957). Soma-se também a capacidade das organizações em assimilar e implementar novos conhecimentos e desenvolvê-los com o intuito de gerar negócios (ZAHRA; GEORGE, 2002). Assim, a utilização de um modelo fundamentado nas ferramentas de gestão ágil contribui no processo decisório.

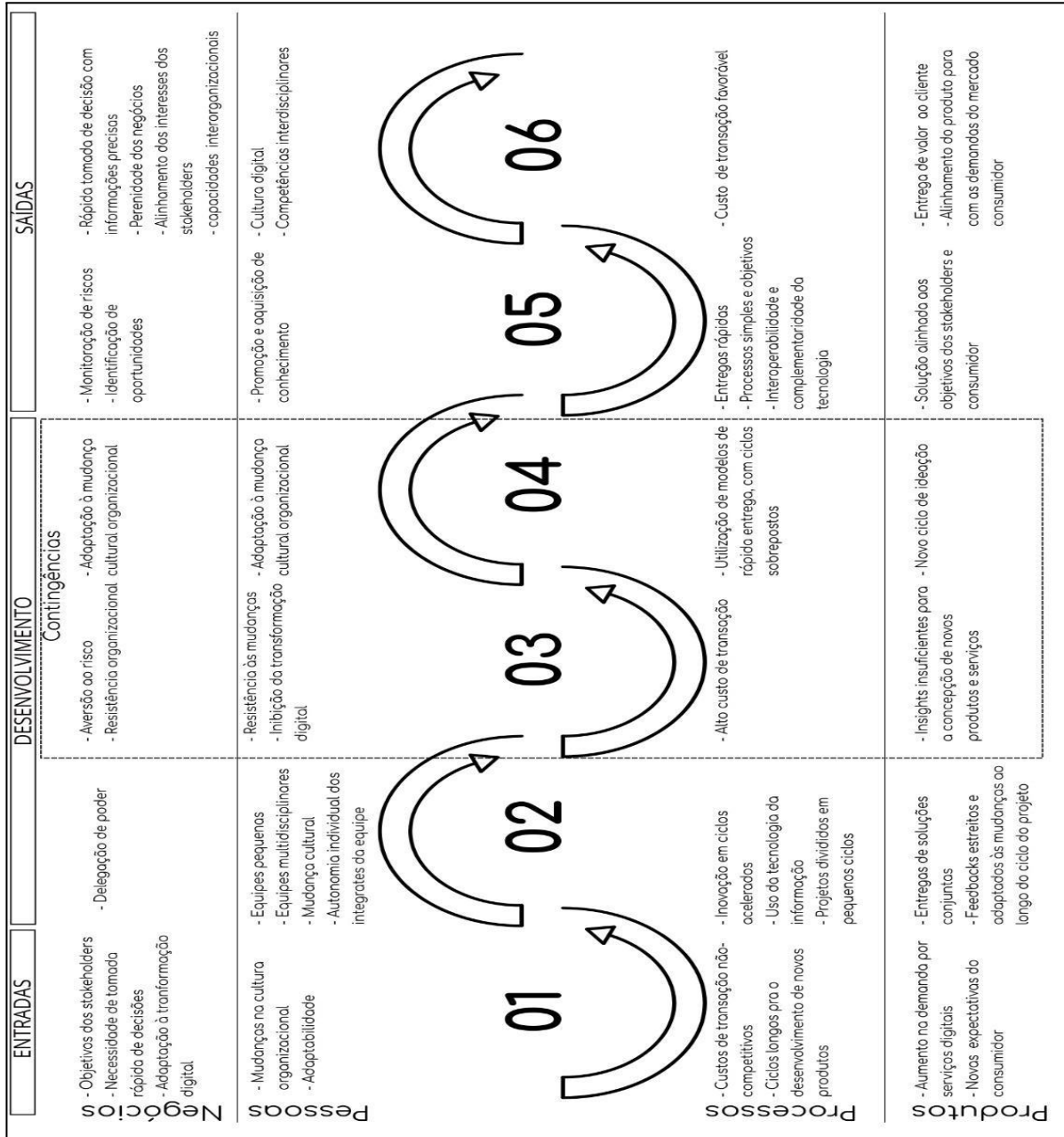
Todos os modelos estudados apontam para a delegação de poder como fator fundamental na gestão ágil. Ocorre que a aversão ao risco e a resistência organizacional podem interferir negativamente no processo, necessário assim a adaptação às mudanças culturais organizacionais.

As vantagens percebidas vão desde a monitoração de riscos no ambiente de negócios até a identificação de novas oportunidades negociais. Da mesma forma, o processo de gestão ágil favorece a rápida tomada de decisões, a perenidade dos negócios (dada sua versatilidade), o alinhamento da organização para com os interesses dos *stakeholders* e o incremento das



capacidades interorganizacionais, essas últimas essenciais no cenário atual.

Figura 5 - Framework da gestão ágil



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Quanto aos stakeholders, verifica-se que as partes interessadas exercem influência na liderança do projeto de forma horizontal e vertical (de cima para baixo, pela intervenção direta; compartilhando conhecimento; coliderança e na troca transacional) no desenvolvimento do projeto (KORTANTAMER, 2023). Cabe aqui ressaltar a grande proeminência das competências interorganizacionais nos contextos de rápidas mudanças, que surgem como condutas cooperativas pelo compartilhamento de estados mentais dos atores



(crenças, desejos e intenções) como intencionalidade coletiva para uma congruência de interesses (MOZZATTO; BITENCOURT, 2018).

Já no segundo eixo, pessoas, as mudanças da cultura organizacional e a necessidade de adaptação surgem como elementos de entrada. Quanto ao processo de desenvolvimento, as equipes são pequenas, multidisciplinares, adeptas às mudanças culturais e os integrantes das equipes com autonomia individual. Como contingência, percebe-se a resistência às mudanças e a inibição dos indivíduos quanto à transformação digital, assim, fundamental a adaptação às mudanças organizacionais. Como produto, percebe-se a promoção e aquisição de conhecimento, a criação da cultura digital e o avanço nas competências interdisciplinares. Em projetos envolvendo transformação digital (DT), os métodos ágeis favorecem seu gerenciamento, tendo em vista que tais projetos envolvem grande incerteza, as capacidades inovadoras e absorptivas facilitadas pelos métodos ágeis garantem o gerenciamento dos desafios operacionais e técnicos (HUANG *et al*, 2023).

No eixo processos, as demandas concentram-se nos custos de transação não competitivos e longos ciclos de desenvolvimento de novos produtos, que ocasionam perdas de resultado e ineficácia organizacional no setor de serviços financeiros. O processo de desenvolvimento aponta para a inovação centrada em ciclos acelerados de desenvolvimento de produtos, o uso da tecnologia da informação (inteligência artificial, digitalização, *blockchain* etc.) para a consecução dos objetivos organizacionais, bem como a divisão dos projetos em pequenos ciclos. As atividades de desenvolvimento podem ser afetadas pelos altos custos de transação dos processos, facilmente contornados pela utilização de modelos de rápida entrega, com ciclos sobrepostos. Os ganhos envolvem entregas rápidas, processos simples e objetivo, interoperabilidade e complementaridade da tecnologia e um custo de transação favorável aos objetivos organizacionais.

No último eixo, produtos, os desafios às organizações do setor financeiro contemplam o aumento na demanda por serviços digitais e as novas expectativas do consumidor quanto a produtos e serviços. A pesquisa aponta que as entregas de soluções conjuntas e *feedbacks* estreitos e adaptados às mudanças ao longo do ciclo do projeto tendem a ser favoráveis. Insights insuficientes para a concepção de novos produtos e serviços alinhados ao desejo dos consumidores podem interferir negativamente, assim, novos ciclos rápidos de ideação tendem a contornar esses contratempos. Como resultado, percebe-se as entregas rápidas de solução, alinhadas aos objetivos dos *stakeholders* e consumidores, a entrega de valor ao cliente e o alinhamento do produto final às demandas do mercado consumidor.

O *framework* apresentado deixa patente a importância da gestão ágil no setor de serviços financeiros. Mostra a interação entre as diversas partes inseridas no processo organizacional, sua interrelação com as demandas suscitadas pelas mudanças do cenário, cada vez mais competitivo, e estabelece um modelo teórico para a gestão ágil centrada na resolução das demandas imediatas e diretamente ligadas ao resultado final dessas organizações.

O presente estudo teve por objetivo evidenciar as vantagens das práticas de gestão ágil no setor de serviços financeiros, propõe um modelo genérico, e evidencia que as práticas de gestão ágil podem ser aplicadas em todos os setores da economia, visto o fato de que todas as instituições estão inseridas em ambientes em constante mudança e com públicos diversos buscando solução para suas demandas.

Contribui para a construção de ferramentas de gestão ágil, bem como adaptação aos diversos ambientes econômicos, dada a flexibilidade e versatilidade que tais ferramentas oferecem aos usuários. As organizações apontam que o início da utilização da gestão ágil



iniciou-se com o advento de instabilidades e mudanças rápidas. A gestão ágil melhora a gestão empresarial, com baixos custos, agilizando o processo de tomada de decisões (RUDNICHENKO, 2021). Explora ainda os aspectos inerentes à cultura organizacional e sua interação com as mudanças percebidas pelas empresas e asseveradas pelo ambiente macroeconômico.

Como implicações práticas, destaca-se a proposição de um modelo que pode ser aplicado de forma transversal no setor de serviços financeiros, favorecendo a gestão e o desenvolvimento de projetos, pela gestão ágil, como facilitadora dos mais diversos processos em que está inserida, contribuindo de forma superior nas implicações advindas da transformação digital e da (re)adequação a que costumeiramente essas organizações são convocadas. A transformação digital apresenta diversos ganhos para o setor de serviços bancários, que vão desde menores custos a maior competitividade no mercado (ZHOU; LI, 2023). Assim, aliada a uma ferramenta de gestão ágil tende a ter maior efetividade quando da implementação dos projetos.

Da mesma forma, o estudo serve como fonte de informação para os pesquisadores, haja vista a baixa quantidade de publicações concernentes ao tema e objeto de estudo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exigentemente apresentado, as organizações prestadoras de serviços financeiros estão imersas num ambiente em constante mudança e, motivado pela transformação digital, necessitam adequar seus processos e serviços às novas demandas dos consumidores. O framework apresentado tem o condão especial de identificar os aspectos críticos a serem tratados pelas organizações, e que, de forma superior, podem ser sua consecução facilitada pelo uso das metodologias e ferramentas de projeto ágil.

Assim, como meio para a entrega dos mais diversos objetivos, sejam eles ligados à entrega de valor ao cliente ou alinhamento aos interesses dos *stakeholder*, apresenta-se a gestão ágil como meio para melhor gerenciamento das organizações financeiras. A gestão ágil, através de suas mais diversas ferramentas, tende a favorecer informações rápidas, processo claros e objetivos, produtos alinhados ao interesse dos consumidores e a gestão de pessoas alinhada às práticas contemporâneas.

O estudo apresenta limitações, em especial aquelas concernentes às fontes de pesquisa, posto que são pequenas as produções que abordam o tema na transversalidade pretendida por essa pesquisa.

Sugere-se para pesquisas futuras: i) pesquisas qualitativas sobre as principais ferramentas utilizadas na gestão ágil no setor de serviços financeiros; ii) pesquisas quantitativas que versem sobre a utilização da gestão ágil e índices de utilização no setor de serviços financeiros; ii) estudos de caso em instituições financeiras voltados à utilização de métodos ágeis de gestão.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOUFOUNOU, Paraskevi et al. Digital Transformation of the Greek Banking Sector in the COVID Era. **Sustainability**, v. 14, n. 19, p. 11855, 2022.
- COPOLA AZENHA, Flávio; APARECIDA REIS, Diane; LEME FLEURY, André. The role



and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services. **Project Management Journal**, v. 52, n. 1, p. 90-110, 2021.

DE MEDEIROS, Janine Fleith et al. Success factors for environmentally sustainable product innovation: An updated review. **Journal of Cleaner Production**, p. 131039, 2022.

DE-LA-TORRE-UGARTE, Mônica Cecília; TAKAHASHI, Renata Ferreira; BERTOLOZZI, Maria Rita. Systematic review: general notions. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 5, p. 1260-1266, 2011.

ECKERT, Alex; BIASIO, Roberto; MECCA, Marlei Salette; ZUKUNELLI, Assis. A proposição de uma ferramenta de auxílio para a concessão de crédito por uma instituição bancária privada. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, art. 1, p. 3-29, 2011.

HUANG, Judy YH; JIANG, Randi; CHANG, Jamie YT. The Effects of Transformational and Adaptive Leadership on Dynamic Capabilities: Digital Transformation Projects. **Project Management Journal**, p. 87569728231165896, 2023.

IHEANACHOR, Nkemdilim; UMUKORO, Immanuel Ovemeso; DAVID-WEST, Olayinka. The role of product development practices on new product performance: Evidence from Nigeria's financial services providers. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 164, p. 120470, 2021.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

KORTANTAMER, Dicle. Distributed Leadership in Projects: The Contributions of Stakeholders. **Project Management Journal**, v. 54, n. 2, p. 179-193, 2023.

KRSTIĆ, Milan; SKORUP, Ana; LAPČEVIĆ, Goran. Trends in agile innovation management. **International Review**, n. 3-4, p. 58-70, 2018.

LIMAJ, Everist; BERNROIDER, Edward WN. A taxonomy of scaling agility. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 31, n. 3, p. 101721, 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARNEWICK, Carl; MARNEWICK, Annlizé L. Digitalization of project management: Opportunities in research and practice. **Project Leadership and Society**, v. 3, p. 100061, 2022.

MOZZATO, Anelise Rebelato; BITENCOURT, Claudia Cristina. The process of interorganisational learning in the context of spatial agglomeration. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 24, n. 2, p. 176-199, 2018.

NAVEED, Rana Tahir et al. Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 7, n. 2, p. 100178, 2022.

PATTIJ, Maurice; VAN DE WETERING, Rogier; KUSTERS, Rob. Enhanced digital transformation supporting capabilities through enterprise architecture management: a fsQCA perspective. **Digital Business**, v. 2, n. 2, p. 100036, 2022.

PLEKHANOV, Dmitry; FRANKE, Henrik; NETLAND, Torbjorn H. Digital transformation: A review and research agenda. **European Management Journal**, 2022.

RAHARJO, Teguh; PURWANDARI, Betty. Agile project management challenges and mapping solutions: A systematic literature review. In: **Proceedings of the 3rd International**



- Conference on Software Engineering and Information Management**. 2020. p. 123-129.
- RAM, Jiwat; DOLLA, Tharun. Investigating the Leadership and Visionary Capabilities to Make Projects Resilient: Processes, Challenges, and Recommendations. **Project Management Journal**, p. 87569728231164353, 2023.
- RENGARAJAN, Srinath et al. Data strategies for global value chains: Hybridization of small and big data in the aftermath of COVID-19. **Journal of Business Research**, v. 144, p. 776-787, 2022.
- REUNAMÄKI, Riku; FEY, Carl F. Remote agile: Problems, solutions, and pitfalls to avoid. **Business Horizons**, 2022.
- RUDNICHENKO, Yevhenii et al. Qualitative justification of strategic management decisions in choosing agile management methodologies. **International Journal for Quality Research**, v. 15, n. 1, p. 209, 2021.
- SHARMA, Shavneet et al. Understanding agile innovation management adoption for SMEs. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 69, n. 6, p. 3546-3557, 2022.
- SIMON, Herbert A. A behavioral model of rational choice. **The quarterly journal of economics**, p. 99-118, 1955.
- TASHTAMIROV, Magomed. The place of sustainable development in ESG risks formation in banking sector. In: **E3S Web of Conferences**. 2023. p. 03051.
- WANG, Xuequn; LIN, Xiaolin; SHAO, Bin. How does artificial intelligence create business agility? Evidence from chatbots. **International Journal of Information Management**, v. 66, p. 102535, 2022.
- WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **The journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.
- ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.
- ZHOU, Zhongsheng; LI, Zhuo. Corporate digital transformation and trade credit financing. **Journal of Business Research**, v. 160, p. 113793, 2023.