

COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E CONFIANÇA PARA O SUCESSO DE PROJETOS COLABORATIVOS.

João Bonifácio de Oliveira Junior; Universidade Nove de Julho; UNINOVE

joaobonifaciojr@gmail.com

Flavio Santino Bizarrias; Universidade Nove de Julho; UNINOVE

flavioxsp@hotmail.com

RESUMO

Conforme PMI (2021), ambientes inclusivos e colaborativos, onde há troca de conhecimentos e experiências de forma mais livre, favorecem melhores resultados do projeto. Este relato descreve o acompanhamento e observação de equipe de projeto na interação para co-criação na solução para problemas organizacionais, em uma empresa do setor financeiro. Discorre sobre a dinâmica do projeto, a utilização de práticas abertas, à luz da metodologia ágil e a criação do espírito de equipe. Trata dos processos de comunicação, gestão das partes interessadas, integração e estabelecimento de visão compartilhada, bem como o estabelecimento de ambiente de confiança intuitiva contribuindo para o sucesso do projeto. Do resultado observado, é possível identificar a ocorrência de fatores, descritos na literatura, que sinalizam a convergência de entendimento de que o estabelecimento de um ambiente de confiança no ambiente potencializa o sucesso do projeto.

Palavras-chave:

Co-criação, práticas abertas, gestão de partes interessadas, comunicação, confiança, sucesso do projeto

Data de recebimento: 20/09/2022

Data do aceite de publicação: 16/11/2022

Data da publicação: 30/12/2022

COMMUNICATION, INTEGRATION AND TRUST FOR THE SUCCESS OF COLLABORATIVE PROJECTS.

ABSTRACT

According to PMI (2021), inclusive and collaborative environments, where knowledge and experiences are exchanged more freely, favor better project results. This report describes the monitoring and observation of the project team in the interaction for co-creation in the solution to organizational problems, in a company in the financial sector. Discusses the dynamics of the project, the use of open practices, in the light of agile methodology and the creation of team spirit. It deals with the processes of communication, stakeholder management, integration and establishment of a shared vision, as well as the establishment of an intuitive trust environment contributing to the success of the project. From the observed result, it is possible to identify the occurrence of factors, described in the literature, that signal the convergence of understanding that the establishment of an environment of trust in the environment enhances the success of the project.

Keywords:

Co-creation, open practices, stakeholder management, communication, trust, project success

1 INTRODUÇÃO

As equipes de projeto que trabalham de modo colaborativo podem ser mais eficazes na entrega de objetivos compartilhados (PMI, 2021). Nesta linha, identificamos um cenário de projeto onde pudéssemos observar esta dinâmica. O relato técnico descreve o acompanhamento de uma equipe de projetos na co-criação de solução para um demanda organizacional crítica, de uma instituição financeira de abrangência nacional. O desafio da equipe era a mitigação de um risco corporativo e, para tal, alguns especialistas técnicos das áreas de desenvolvimento de sistemas, de negócios, de compliance e parceiros externos, foram mobilizados para compor o time de projeto. Ambos os participantes tinham tido pouca ou nenhuma experiência em trabalhos conjuntos anteriormente, apesar de se conhecerem no cotidiano.

A dinâmica de trabalho planejada desde a concepção do projeto, seria de uma abordagem aberta, utilizando práticas abertas, extraídas da Open Practices Library, uma biblioteca aberta com ferramentas orientadas a facilitar a co-criação pelos times. Além disso, as dinâmicas seriam, também realizadas à luz das práticas ágeis e um investimento inicial teria que ser feito na preparação dos times para trabalho em conjunto (*team building*), criação de uma visão compartilhada e integração do time.

Este experimento visou observar o desenvolvimento do time ao longo do tempo de projeto e o resultado final, com vista a confirmar a existência de certos fatores descritos na literatura como viabilizadores e identificar oportunidades de estudos futuros sobre a relação da integração, visão compartilhada, confiança e interdependência dos participantes da equipe de projetos com o sucesso do projeto.

Os resultados obtidos após algumas semanas de preparação e execução das atividades coincidiram com as expectativas levantadas através da literatura de referência. Houve um impacto significativo na interação entre as pessoas do time na co-criação da solução. As entrevistas de avaliação de satisfação (formais e informais), trouxeram as tradicionais palavras

associadas a sucesso como, prazo e qualidade, mas surgiram outras. Parceria, trabalho em grupo, agilidade, entendimento comum, comunicação, facilidade de entendimento das demandas, capacidade técnica e confiança foram citadas como reconhecimento de fatores percebidos durante a jornada que foi considerada um sucesso, pela equipe do projeto e patrocinadores.

O processo de criação de cultura de time (espírito de time) e co-criação, a gestão da comunicação e criação de ambiente de confiança foram considerados fatores chave na implementação da solução para mitigar o risco corporativo daquela organização financeira. O modelo de integração e comunicação dos times foi um diferencial para o sucesso do projeto. Estudos comparativos de cenários com abordagens semelhantes em projetos já realizados nos setores de varejo, indústria e governo irão produzir mais insumos para uma conclusão sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O ambiente de uma equipe de projetos colaborativa promove aprendizagem de equipe e formas específicas para a entrega dos resultados esperados (PMI, 2021). Identificamos literatura que trata do assunto que, mesmo não fechando o assunto, nos dá uma direção e sentido para um embasamento teórico consistente. Neste sentido, o referencial teórico utilizado trata de comunicação, integração, confiança e transparência entre os times no projeto e com suas partes interessadas.

Pollack e Matous (2019), por exemplo, enfatizam que existe uma forte relação entre o sucesso do projeto e a formação de equipes. A compreensão das tarefas e a visão compartilhada do projeto são cruciais para o desempenho da equipe. Um entendimento compartilhado é essencial para que isso aconteça. Por outro lado, quando as metas não podem ser definidas de forma inequívoca, a equipe deve se adaptar à medida que surgem novas situações. Embora nem sempre seja possível definir claramente os objetivos devido à incerteza ou à expectativa de mudança, é possível trabalhar para um entendimento compartilhado da equipe sobre a situação e restrições. Em sua pesquisa, Pollack e Matous (2019), buscaram entender como ações de construção de espírito de time (team building) afetam a rede de comunicação em uma equipe de projeto. Da mesma forma, ressalta que a confiança é particularmente significativa entre os membros da equipe. O aumento dos níveis de confiança melhora a eficiência geral de uma equipe de projeto. A confiança é um fator de sucesso da colaboração e tem sido associada ao desempenho da equipe do projeto. Os níveis mais altos de confiança podem reduzir os custos de negociação e melhorar a capacidade de inovação de uma equipe.

Já Herzog (2001) enfatiza que a confiança é importante para a entrega de um projeto de sucesso. O compartilhamento colaborativo deve ser utilizado como ferramenta estratégica para a entrega do projeto com sucesso. A confiança é criada a partir da combinação de três perspectivas: emocional, de competência e ética. O trabalho colaborativo pode ser um instrumento através do qual se constroem as confianças emocionais, de competência e ética nas equipes. O uso desta abordagem pode ser uma ferramenta estratégica para o sucesso do projeto.

Oliveira e Rabechini Jr (2018) também destacam a importância da confiança para o sucesso do projeto, principalmente, a da confiança intuitiva. Enfatizam também, a importância da empatia e da demonstração de interesse pelas necessidades e expectativas. O gerente de projetos deve considerar ações como a comunicação com empatia desde o início do projeto. Essa demonstração precisa ser mantida durante todo o ciclo de vida do projeto, sustentando a confiança na integridade e competência do time. Wu, G. et. al. (2017) ressalta que a comunicação ajuda a coordenar o comportamento da equipe, aumentar a transparência das

informações e melhorar a confiança e a dependência entre as equipes do projeto, contribuindo positivamente para o sucesso do projeto.

Em suas pesquisas, Musawir et. al. (2017) e Grandeur et. al. (2019) já enfatizaram a necessidade de alternativas à tripla restrição que definem o sucesso e que os projetos devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização e entregar benefícios definidos pelos stakeholders. Então, aí aparece a importância de entender as expectativas destas partes interessadas. A proposta de Eskerod e Larsen (2018) é ir além da abordagem simplista e entender o passado, a visão de futuro e o momento atual, para fazer a gestão de stakeholders, eficazmente.

Carvalho e Rabechini Júnior (2015) tratam da significância de *Soft Skills* na Gestão de projetos e Teller e Koki (2013) da significância da interação entre as pessoas na qualidade da gestão de portfólios de projeto, onde a transparência da informações tornam o processo de decisão mais colaborativa e assertiva. Matinheikki et. al. (2019) sugere que o relacionamento de confiança estabelecido no fase de front-end facilita a criação de valor no projeto. Oliveira e Rabechini Junior (2019) e Eskerod e Larsen (2018), de forma complementar em suas pesquisas, contribuem com percepção da importância da gestão de stakeholders de maneira eficaz para o sucesso do projeto. A partir destes insights fica claro a importância do estabelecimento de relações de confiança, integração e transparência durante o projeto.

A literatura, em questão, reforça a importância dos fatores observados. Fatores relacionados à comunicação eficaz e eficiente, criação de espírito de equipe, visão compartilhada, conhecimento técnico e interdependência entre os elementos do time, afinal o conhecimento para criar o todo está disperso no time, colaboram para um ambiente de confiança que potencializa uma situação de sucesso do projeto.

3 METODOLOGIA

O projeto analisado foi considerado um caso de sucesso e por isso, abordagem metodológica adotada foi a de um estudo de caso. O pesquisador tinha acesso a toda a documentação das dinâmicas praticadas durante o projeto, utilizando as práticas da *Open Practices Library (OPL)*. O *OPL* é um biblioteca aberta, com práticas que visam facilitar e potencializar a co-criação de soluções técnicas, mesmo que não estejam só limitadas a isso. Além disso, o pesquisador havia participado da equipe do projeto com *Engagement Leader*, cujo papel é de facilitador nas atividades utilizando as práticas do *OPL* e engajamento do time. Do registro das práticas, questionários de satisfação e entrevistas informais, construiu-se o entendimento do caso em estudo.

Foram utilizadas a base documental do projeto, o registro histórico das dinâmicas, documentação das dinâmicas de retrospectiva, entrevistas e, observações de comportamento, desenvolvimento da equipe e satisfação dos stakeholders com as entregas que levaram este projeto a ser considerado um caso de sucesso,

4 CONTEXTO DO CASO ANALISADO

A Empresa conta com um passivo trabalhista, advindo de ações impetradas por ex-funcionários, por equiparação salarial e atribuição de poderes. A solução adotada foi a reavaliação do processo de aprovação e implementação do sistema de controle de fluxo para as carteiras de pessoa jurídica e pessoa física. O foco foi preservar a organização de novas ações trabalhistas.

Papéis e responsabilidades

Engagement Lead (Responsável por orquestrar as dinâmicas); Arquiteto (Responsável pela arquitetura do projeto e direcionamento técnico); Consultor (Especialista no produto); Product Owner (Cliente) (Responsável por prover as informações de negócio); Analista de Software (Cliente) (Responsável absorver o trabalho feito no projeto a fim de seguir evoluindo o ambiente); Analista de Infra-estrutura do Cliente (Responsável por dar suporte aos pré-requisitos de infraestrutura necessários para o andamento do projeto).

A presença do *Engagement Lead* ajudaria muito no processo de integração do grupo em curto espaço de tempo, crucial, então, que a instituição financeira mantivesse profissionais dedicados ao projeto, visando atender os pré-requisitos e sanar dúvidas de forma ágil. Uma *Squad* Multidisciplinar atuaria de forma contínua.

Práticas - *Open Practice Library* (OPL) – *Mobius Loop*

O *Mobius Loop* (Figura 1) é um modelo de processo iterativo concebido, originalmente, para desenvolvimento rápido de produtos digitais. A *Open Practice Library* está organizada em torno deste modelo e as práticas de *Foundation* se concentram em criar uma cultura de equipe e ambientes colaborativos. Elas suportam jornadas rápidas e interativas pelas outras partes do *loop*. As equipes precisam desta base para conseguir entregas sustentáveis e contínuas. As práticas de *Discovery* ajudam o time a avaliar o cenário atual (*As Is*) e a fazer perguntas importantes sobre os resultados, tais como: Por que você está fazendo isso? Que problemas você está tentando resolver? Para quem? Como medir os resultados?

Com as práticas de *Options* os times exploram o como mensurar o aprendizado e avaliar eventuais mudanças de direção e abordagem. O time tem que fazer escolhas. As práticas ajudam na busca de alternativas e na identificação do necessário para atingir os resultados desejados. Por fim, as práticas de *Delivery* se concentram na entrega da opção de solução escolhida e na obtenção de feedback dos usuários e partes interessadas.

A *Open Practice Library* tem um conjunto variado de alternativas para cada tipo de situação, e foco na criação da base para trabalho em time, na criação de cultura de time e no processo de co-criação de soluções.

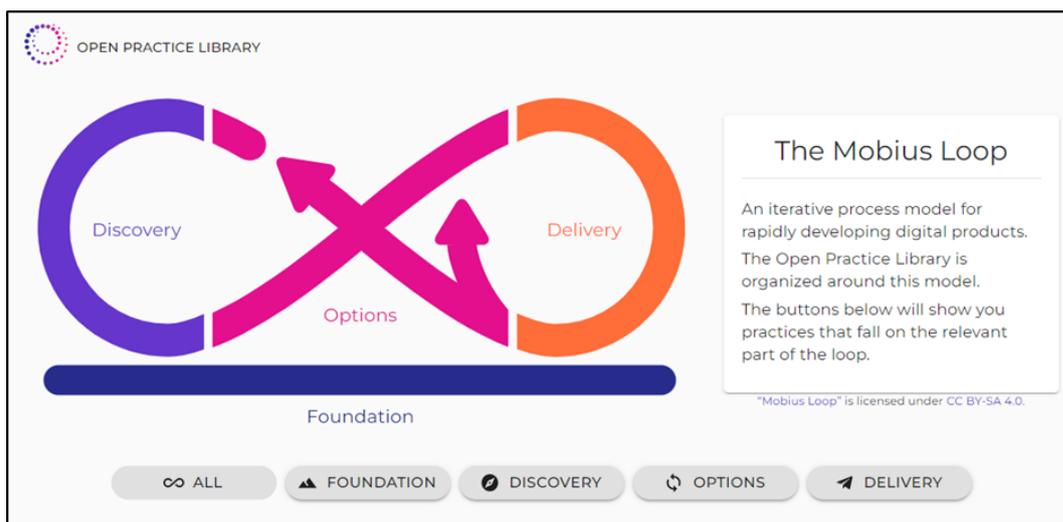


Figura 1 – The Mobius Loop (Open Practices Library)

Fonte: <https://openpracticelibrary.com/>

Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

Mesmo tendo o *backlog* gerenciado e priorizado em tempo de projeto, já durante a pré-venda foram detectadas as macro atividades (épicas) esperadas para que se tivesse um MVP. Esses épicas, que foram desmembrados em histórias ao longo das sessões de planejamento, no projeto: desenho das regras e ambiente, implantação de ambiente, criação de regras & administração e criação dashboard / relatórios gerenciais.

Um dos principais desafios da equipe de projeto, foi a de a instituição ter uma estrutura extremamente hierarquizada. Silos muito fortes, caracterizados por muito pouca interação entre as áreas, eram um problema para uma implementação que exigia que representantes de diversas áreas, técnicas, de negócios, regulatórias, recursos humanos e outras, trabalhassem juntos. Havia uma forte dependência de alinhamento e definição de como seriam feitas as interfaces entre as áreas fornecedoras de informação, receptoras e reguladoras. A compreensão das tarefas e a visão compartilhada do projeto foram cruciais para o desempenho da equipe.

O tipo de intervenção adotada visou a criação de um modelo escalável para mitigar o problema mas também de formação e capacitação do time da instituição. A decisão foi pela adoção de uma abordagem transformacional, e com métodos ágeis, para construção de uma solução escalável. Escolhidos alguns cenários de negócio (pelo menos um da carteira de pessoa jurídica e um da carteira de pessoa física), para um desenvolvimento piloto. O período em que os grupos trabalharam juntos foi denominado “Residência” (Menon, A; 2020) (estratégia transformacional adotada pelo fornecedor, em algumas implementações).

Durante o período de Residência, adotando abordagens exploratórias, o grupo definiu e criou produtos mínimos viáveis, durante um período limite de 10 semanas. Além da implementação dos pilotos escolhidos, a expectativa era criar a competência nos times da instituição, de modo que eles pudessem escalar a solução para os outros negócios existentes e futuros. Uma abordagem muito caracterizada e com dinâmicas de projetos ágeis, tendo como apoio, as ferramentas e práticas disponíveis no OPL - *Open Practice Library* (<https://openpracticelibrary.com>).

Os preparativos para a Residência começaram com a indicação do Gerente do Projeto / *Engagement Leader*, o arquiteto de soluções e o consultor de soluções da empresa fornecedora. O arquiteto e o consultor de soluções teriam como responsabilidade, o desenho e a adaptação do sistema às regras definidas, em conjunto com os times da instituição. O *Engagement Leader* fez o papel de facilitador de todas as dinâmicas de engajamento do time durante o projeto. Enquanto isso, os demais componentes do time (do cliente) eram também designados.

As atividades em grupo foram iniciadas e o investimento inicial em atividades de integração, denominadas de “quebra gelo” e aprendizado no uso das ferramentas. Esta fase inicial dos trabalhos durou aproximadamente 2 semanas. Foram os momentos de engajamento das pessoas. Foram intercaladas sessões de aprendizado de ferramentas, com atividades lúdicas e de entendimento do problema a ser resolvido. Neste momento a equipe construiu uma visão compartilhada, além de pacto de colaboração. O principal objetivo era desenvolver um time, visto que, apesar de trabalharem na mesma empresa, estas pessoas pertenciam a “silos” distintos e com pouca experiência em trabalharem juntas. Durante estas atividades também eram discutidas as necessidades e soluções propostas. Assim, as situações de negócio que seriam tratadas foram escolhidas. Seriam os pilotos para criar um modelo e gerar a competência interna, na instituição. Não raro, foram descobertos cenários não previstos ou imaginados anteriormente, que tratadas e solucionadas ali, permitiram seguir em frente.

As dinâmicas semanais eram as de um projeto ágil, *Daily Meetings* de quinze minutos todas as manhãs. *Planning* todas as segundas-feiras pela manhã, depois das *Daily Meetings*. Apresentação dos MVPs todas as sextas e retrospectivas, também às sextas. Todas as tardes eram dedicadas a atividades técnicas (alinhamento, desenvolvimento e testes). A cada duas ou

três semanas eram feitas as chamadas *showcases*, oportunidade do time apresentar para os patrocinadores, algum tipo de resultado.

A partir da terceira semana as *Daily Meetings* realmente duraram quinze minutos. Sinal que o time já havia assimilado o objetivo da reunião. O comprometimento dos times ficou mais evidente pela pontualidade do pessoal. Um ponto importante que passou a ser levado a sério era o limite de tempo para as atividades. *Timebox* era utilizado em todas as dinâmicas.

Os times do cliente tinham representantes de cada segmento de negócio, área regulatória, Infra estrutura de TI e desenvolvimento, além dos times do fornecedor.

Após a terceira semana, o time se sentiu confortável para estabelecer objetivos (macros) de longo prazo e de curto prazo, isto é, objetivos detalhados para semana e objetivo macro para as semanas seguintes. Assim, foi estabelecida uma meta para cada três semanas, com uma revisão semanal. Isto serviu para dar um certo conforto para os patrocinadores que esperavam ver um cronograma detalhado, desde o início do projeto. Um paradigma que levou algumas semanas para ser quebrado.

Ao final das dez semanas, o sistema de workflow havia sido configurado e a equipe interna da instituição estava apta para configurar os demais segmentos (na época eram trinta).

Utilizando *Open Practices Library* (Team Building)

O time do projeto era composto por representantes de diversos segmentos da empresa e do fornecedor. Da instituição financeira, havia três desenvolvedores (Desenvolvedor *Full Stack*) e um coordenador técnico, duas pessoas (um para o segmento de pessoa física e outra para pessoa jurídica) responsáveis pelo desenvolvimento da interface com usuário final, um responsável pelo banco de dados e sistemas de aplicação com o organograma da empresa, duas pessoas representando o sistema de interface de negócio (PO's - *Product Owner* dos segmentos de pessoa física e pessoa jurídica) e um representante da área de segurança da informação. Para cada uma dessas pessoas havia um backup, que também participava das reuniões de alinhamento semanal (reuniões de *status*). Pelo lado do fornecedor, um gerente de projetos, também com papel de *engagement leader*, um *engagement leader* Senior, um arquiteto de soluções e um consultor especialista em BPM (*Business Process Management*). O patrocinador do projeto (patrocinador) era o gerente de tecnologia da informação da instituição financeira (vide Tabela 1).

O primeiro desafio enfrentado nas doze semanas de residência, foi preparar o time para criar juntos a nova solução e o segundo, seria trabalhar com os times de forma remota. Depois de treinamentos básicos para utilização da ferramenta de trabalho colaborativo, MIRO® e do método *Mobius Loop*, foram feitas as atividades iniciais utilizando algumas práticas de Foundation, da *Open Practices Library* para fazer o *Team Building*. A primeira atividade, chamada Contrato Social, era uma maneira de permitir a autonomia da equipe e a auto responsabilidade para os compromissos. A provocação para as pessoas foi responder a algumas perguntas, pensando em como deveria ou poderia ser o trabalho do grupo. Algumas das perguntas lançadas para reflexão foram: Qual o tipo de cultura de equipe queremos construir? (aberta, positiva, sem culpados, construtiva, sem mágicas, sem ninjas - construir compreensão compartilhada), Vamos comemorar o sucesso?, Como vamos resolver nossos conflitos? O que nós valorizamos? O que tornará a equipe poderosa? O que esperamos dos outros? Como vamos trabalhar? Como nos sentimos quando pedimos ajuda? Como tomamos decisões?, entre outras. As pessoas escreveram em post-its e colocaram no quando no MIRO® e discutiram, comentaram, acrescentaram mais informações. Ao final assinaram o Contrato Social (Figura 4). Periodicamente, era feita uma releitura do contrato social, para lembrarmos do nosso acordo.

COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E CONFIANÇA PARA O SUCESSO DE PROJETOS COLABORATIVOS

Grupo	Empresa	Papel	Área de Competência	Nome	#
Core Team	Fornecedor	Arquitetura de Soluções	Arquitetura Business Process Mgmt	Arquiteto Sr #1	11
		Consultor de Soluções	Configuração de Business Process	Consultor Sr #1	
		Engagement Lead	Agile coaching	Engagement Lead #1	
		Gestão de Projeto & Engagement	Gestão de Projetos	Gerente do Projeto #1	
	Instituição Financeira	Desenv. De Cockpit Tecnologia	Desenvolvimento Cockpit	Desenvolvedor PF #1	
				Desenvolvedor PJ #1	
		Desenvolvimento de Front Unico	Desenvolvimento Full Stack	Desenvolvedor FS #1	
				Desenvolvedor FS #2	
				Desenvolvedor FS #3	
		Gestão Banco de Dados - VCF	Banco de Dados / Organograma	Coordenação Técnica	
				Coordenador Técnico #1	
Cliente Final	Instituição Financeira	Patrocinador / Financiador	Gestão de TI	Gerente de TI #1	1
		Gestão Negócio	Segurança da Informação	Coordenador de Segurança de Informação #1	3
			Gestão PJ	Coordenador de Negócios PJ #1	
			Gestão PF	Coordenador de Negócios PF #1	
Grupo de Apoio	Fornecedor	Engagement Lead	Agile coaching	Engagement Lead Jr #2	7
		Gestão - Cockpit Negócio	Regulatório Cockpit	Analista Regulatório PJ #2	
				Analista Regulatório PF #2	
		Desenvolvimento Cockpit Tecnologia	Desenvolvimento Cockpit	Desenvolvedor PF #2	
				Desenvolvedor PJ #2	
				Desenvolvedor PF #3	
		Desenvolvedor PJ #3			

Tabela 1 – Equipe do projeto e stakeholders
 Fonte: Documentação do Projeto adaptada pelo autor

Outra atividade importante, denominada *Ice Break* (Figura 5), também das práticas de Foundation, da OPL (*Open Practices Library*), executada com time, tinha como objetivo aproximar as pessoas. Percebendo que elas têm mais coisas em comum do que imaginam, as barreiras diminuem e a cumplicidade aumenta. Praticar esportes em comum, gostos musicais, culinários ou mesmo descobrir um *hobby*, uma história sobre a outra pessoa que nunca se imaginava faz com que se criem outros tipos de laços além das atividades do dia a dia de trabalho. Por isso a dinâmica é denominada *Ice Break*, para quebrar o gelo entre as pessoas, aproximá-las e estabelecer, ao final, uma relação de confiança, para poderem co-criar uma solução para um problema em comum.



COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E CONFIANÇA PARA O SUCESSO DE PROJETOS COLABORATIVOS

Figura 4 - Contrato Social
Fonte: Documentação do projeto

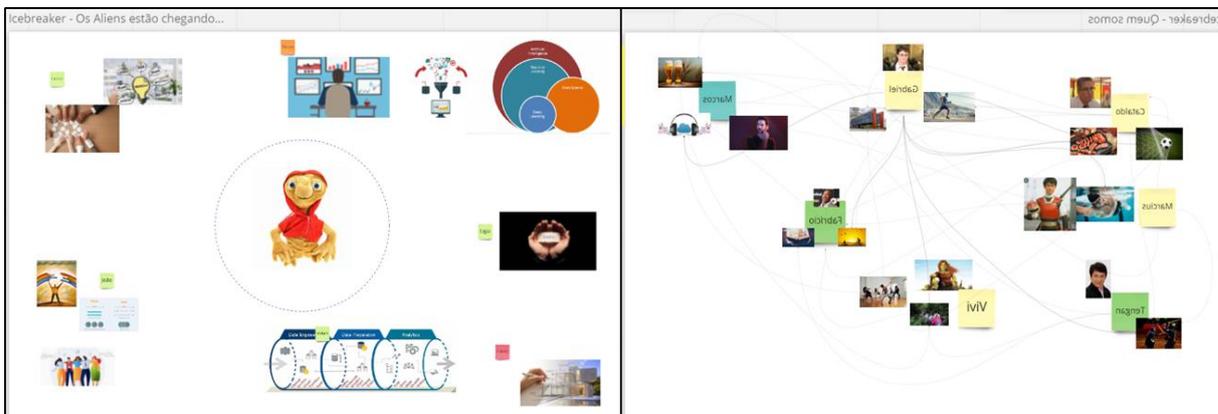


Figura 5 - Ice-break
Fonte: Documentação do projeto

Outras atividades importantes foram as definições das agendas de trabalho, os momentos reservados para planejar, criar, testar, mostrar os resultados, buscar ajuda externa e etc. A figura 6 demonstra o plano de trabalho executado pelo time.

A cada 15 dias o time fazia um *showcase*, isto é, chamavam pessoas de fora do time para apresentar como estava sendo a dinâmica e mostrar algum tipo de resultado. A ideia era trazer pessoas de fora do grupo e mostrar como estavam trabalhando, assim, nada especial era elaborado. Simplesmente, o time mostrava seu trabalho e respondia a perguntas dos convidados. As dinâmicas, principalmente voltadas à formação da cultura de time foram bastante exploradas para mudar o mindset para esta Residência, mas também, para preparar o time para, ao final desta, continuar o trabalho, escalando a solução para as demais 30 segmentos de negócio (pessoa física e pessoa jurídica).



Figura 6 – Fases do Projeto
Fonte: Documentação do projeto adaptada pelo autor

5 ANÁLISE E RESULTADOS

As duas semanas iniciais do projeto, que podemos denominar Fase 0, foram dedicadas à criação da cultura de time colaborativo, entendimento das dinâmicas, definição das agendas e estabelecimento da maneira como o time iria trabalhar, além da criação de uma visão comum do objetivo de entrega, isto é, Comunicação e *Team Building*, como sugerem Pollack e Matous (2019). Nesta mesma linha, Wu, G. et. al. (2017) acrescenta que a comunicação aumenta a transparência das informações, a confiança e a dependência entre as equipes do projeto, contribuindo positivamente para o sucesso do projeto. Este investimento foi muito importante e significativo para o estabelecimento da cultura colaborativa. Além da mudança de mindset, houve um criação de visão comum, compartilhada, sobre o cenário problema e o tipo de solução a ser implementada. Visão compartilhada que começou a ser desenvolvida na fase de negociação e proposta comercial, com pessoas chaves do projeto e da organização. Uma abordagem exploratória iniciada no pré-projeto, foi importante no que buscava garantir a entrega de valor para a organização, como Matinheikki (2016), sugere em seu artigo sobre gestão de relacionamento interorganizacional na fase que *fron-end* (pré projeto).

A retrospectiva (Figura 7) foi uma fonte de informação importante para a captação do espírito do time. Esta dinâmica é um momento em que o time para e faz uma reflexão sobre como se sentem trabalhando neste grupo. É um momento importante para que se avalie o quanto evoluímos como time e pensar em melhorias, mas, muito mais que isso, é o momento de perceberem o quanto evoluíram. A tabela 2 mostra algumas das respostas que os participantes do time responderam quando indagados sobre “O que foi bom?”, “O que nos impulsiona como time?” ou “Quais são as nossas forças?”. É comum que as pessoas percebam isso só neste momento. Normalmente não se tem tempo para pensar nisso. Nesta compilação das reflexões aparecem algumas afirmações que estão muito alinhadas com as afirmações encontradas na literatura. Termos como confiança, trabalho em grupo, sinergia, apoio dos patrocinadores, conhecimento da solução e transparência, são citados como aspectos positivos, que impulsionam a equipe e também são consideradas suas fortalezas.

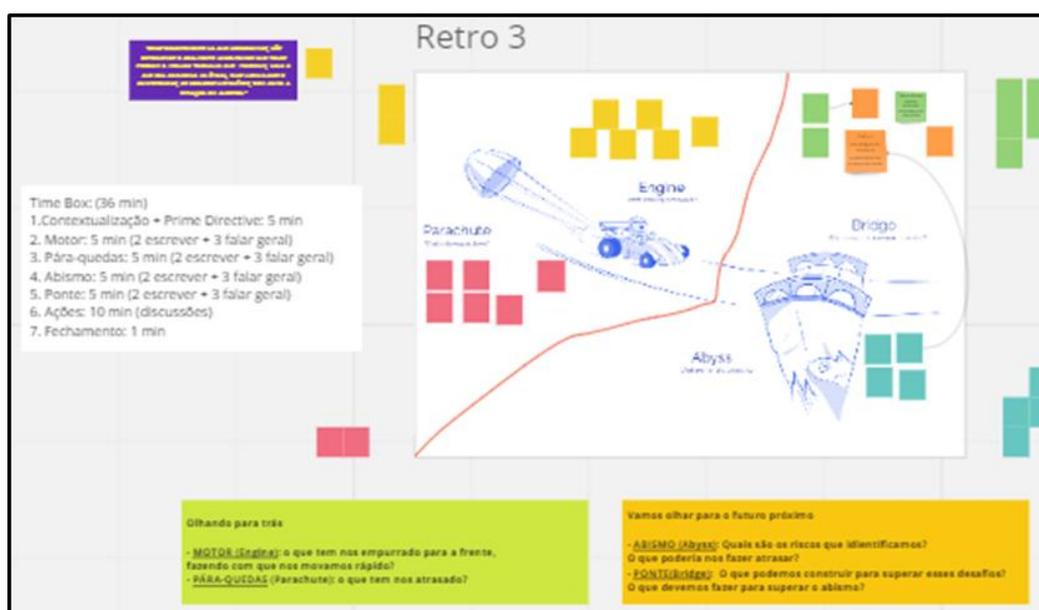


Figura 7 – Retrospectiva

Fonte: Documentação do Projeto adaptada pelo autor

COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E CONFIANÇA PARA O SUCESSO DE PROJETOS COLABORATIVOS

Pergunta	Respostas da equipe
O que foi bom?	Alinhamento de todas as áreas
	Alinhamento e sinergia das equipes de cliente e fornecedor
	Confiança na capacidade do time
	Construção do Time
	Entrosamento do time
	Evolução no entendimento do problema
	O trabalho inicial do banco em levantar e organizar as regras do processo a ser melhorado
	Rápida evolução no entendimento e criação de versão inicial (MVP) da solução com regras de negócio
	Sinergia com as outras equipes
O que nos impulsiona?	Trabalho em grupo
	Integração com o core team (patrocinador e times de negócio)
	Adiantar a fase 3 (desafio)
	Alinhamento constante
	Alinhamento e foco no escopo (alinhado com todos)
	Apoio do time de negócios
Quais são as nossas forças?	Aumentar sinergia com time de negócios e core team
	Conhecimento profundo nos aspectos da solução
	Fazer testes lado a lado com a área de negócios
	Foco nas etapas a serem cumpridas (definidas por nós)
	Maior isolamento dos outros projetos (foco)
	Sinergia com o Core team
Trabalho em grupo	
Trabalho em grupo com o Core Team	
Transparência nas atividades	

Tabela 2 – Consolidação de feedbacks coletadas nas Retrospectivas

Fonte: Documentação do Projeto adaptada pelo autor

Além dos objetivos terem sido alcançados, à medida que avançavam as semanas, o cliente final se envolveu cada vez mais, passando a participar não só das reuniões semanais de status mas também interagindo e participando, pró ativamente, das reuniões de trabalho. A primeira apresentação do cenário (no showcase), a principal representante da área de compliance da empresa fez questão de fazer a demonstração do MVP (*Minimum Viable Product* - Mínimo Produto Viável) e mostrar as evidências dos testes que já estava fazendo. A proximidade e a transparência com todos os stakeholders deu a confiança e credibilidade para que eles participassem de maneira mais bem próxima. Carvalho e Rabechini Júnior (2015), Teller e Kock (2013) enfatizam que a transparência e disponibilidade de informações confiáveis concorrem para estabelecimento de relação de confiança e, assim, para a percepção de sucesso do projeto. Oliveira e Rabechini Júnior (2019) assim como Eskerod e Larsen (2018) também ratificam que a gestão eficaz de stakeholders traz confiança para o ambiente de projetos e que, o investimento no entendimento e atendimento das necessidades destes, são fatores críticos para ampliação desta percepção. Em síntese, estratégia transformacional adotada, pelo menos para esta instituição financeira e para este tipo de problema que foi apresentada, foi bem sucedida. A mudança de mindset pode ser percebida ao longo do ciclo de vida do projeto. Houve manifestações espontâneas e também formais, via feedback na pesquisa de satisfação, além daquelas observadas e documentadas durante as sessões de retrospectiva, (Figura 8) sobre a qualidade do trabalho, da entrega e percepção de sucesso do projeto, em todos os níveis, isto é, do time, do patrocinador e outros stakeholders, principalmente os representantes das áreas de negócio. Para os envolvidos no projeto, a percepção é que foi um projeto que atingiu o sucesso.

COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E CONFIANÇA PARA O SUCESSO DE PROJETOS COLABORATIVOS

Conforme Herzog (2001), manifestações sobre os três tipos de confiança (emocional, conhecimento e ética) ficaram evidentes no feedback do time.

Survey response

		Not at all Likely					Neutral		Extremely Likely			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Detractors					Passives		Promoters			

Customer:		Satisfaction questions:									
Project Name:		Adherence to Scope:	10	Consultant's Product Knowledge:	10						
Opportunity ID:		Change Management Process:	9	Planning & Scheduling:	10						
Customer contact:		Clear Roles & Responsibilities:	8	Met Expectations:	10						
Geography:		Communication:	9	Project Quality:	10						
Region:		Compliance to Time/Budget:	8	Team Professionalism:	10						
RSM:		Consultant's Business Domain Knowledge:	9	Value of Services:	10						
TSM:		Likely to Recommend comments:									
Project Manager:		Conhecimento técnico, agilidade, facilidade no entendimento da demanda e pontualidade.									
Likely to Recommend	10	Additional comments:									
Overall Satisfaction:	10	O projeto foi desenvolvido com grande parceria entre os times. Ressalto que o conhecimento técnico, entendimento da demanda e agilidade do [redacted], foi o diferencial necessário para atingirmos o prazo da entrega com a qualidade necessária.									

Conhecimento técnico, Agilidade, Facilidade no entendimento da demanda e Pontualidade. O projeto foi desenvolvido com grande parceria entre os times. Ressalto que o conhecimento técnico, entendimento da demanda e agilidade do [redacted], foi o diferencial necessário para atingirmos o prazo da entrega com a qualidade necessária.

Figura 8 – Feedback na pesquisa de Satisfação
 Fonte: Documentação do Projeto adaptada pelo autor

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A afirmação, por parte de várias pessoas envolvidas, de que o projeto foi um sucesso, traz à tona uma questão levantada, entre outros, por Musawir et. al. (2017) e Grander et. al. (2019). A razão dos projetos existirem é de implementar a estratégia organizacional e de trazer benefícios aos stakeholders. Que a tríplice restrição já não é suficiente para representar estes benefícios. Torna-se necessário, então, descobrir outras formas de entender as necessidades e expectativas dos stakeholders, gerenciá-las de maneira eficaz e transparente. Esta transparência é um ponto chave, conforme afirmam vários dos autores citados neste relato. A comunicação clara e aberta poderá trazer a confiança necessária para um maior envolvimento dos stakeholders ao longo do ciclo de vida do projeto. A transparência e confiança também têm efeito significativo no trabalho em equipe.

O estudo ratifica as perspectivas teóricas que este relato tomou como base. A transparência melhora a confiança e a dependência entre as equipes do projeto, contribuindo positivamente para o sucesso do projeto Wu, G. et. al. (2017), o team building afeta a rede de comunicação e a confiança e é particularmente significativo entre os membros da equipe. O aumento dos níveis de confiança melhora a eficiência geral de uma equipe de projeto Pollack e Matous (2019). Existe uma forte relação entre o sucesso do projeto e a formação de equipes e, a formação de

um time com a confiança nas suas 3 dimensões (emocional, competência e ética) (Herzog, 2001).

A compreensão das tarefas e a visão compartilhada do projeto são cruciais para o desempenho da equipe Pollack e Matous (2019) e, por fim, a importância da confiança intuitiva, a empatia e demonstração de interesse pelas necessidades e expectativas. As ações de comunicação com empatia sustentam a confiança na integridade e competência do time. Oliveira e Rabechini Junior (2018). A literatura reforça que o estabelecimento de um ambiente de confiança, construído pela comunicação aberta, integração, empatia e competência, tem uma relação significativa com o sucesso do projeto.

O estudo foi realizado em projeto para uma instituição financeira e na área de tecnologia da informação. Sugere-se estudos semelhantes, considerando outros segmentos de negócio para avaliar se o comportamento de se repete, com a utilização de *Open Practices Library* (OPL) combinado com práticas ágeis.

Recomenda-se um estudo comparativo com outros projetos já executados com a mesma abordagem, nos segmentos de varejo, indústria, governo federal e estadual. Esta avaliação poderá trazer contribuições significativas para o trabalho com engajamento de times de projeto.

REFERÊNCIAS

- Carvalho, Marly Monteiro De; Rabechini Junior, Roque. *Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. International Journal of Production Research*, 2015 Vol. 53, No. 2, 321–340.
- Eskerod A, Pernille; Larsen, Tina *Advancing project stakeholder analysis by the concept 'shadows of the context'. International Journal of Project Management* 36 (2018) 161–169.
- Grander, G., Vesco, D. G. D. Ribeiro I. (2019). O efeito da governança de projetos e gestão da realização de benefícios na estratégia das organizações: uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho. *Revista de Gestão e Projetos*. 10(2).
- Herzog, V. L. (2001). 2000 *International Student Paper Award Winner: Trust Building on Corporate Collaborative Project Teams. Project Management Journal*, 32(1), 28–37.
- Martinsuo, M., Klakegg, O. J., & van Marrewijk, A. (2019). *Delivering value in projects and project-based business. International journal of project management*, 37(5), 631–635.
- Matinheikki, J., Artto, K., Peltokorpi, A., & Rajala, R. (2016). *Managing inter-organizational networks for value creation in the front-end of projects. International journal of project management*, 34(7), 1226–1241.
- Menon, A. (2020). *A Bibliographic study on Open Innovation in Information Technology Product & Services companies. Available at SSRN 3677427*.
- Musawir, ATA Ul., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). *Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672.

Oliveira, Gilberto Francisco De; Rabechini Jr. R. *Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. International Journal of Project Management* 37 (2019) 131–144.

Open Practices Library. <https://openpracticelibrary.com/>

PMI. Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK 7a. ed. - EUA: Project Management Institute, 2021.

Pollack, J.; Matous, P. *Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. International Journal of Project Management*, v. 37, n. 3, p. 473–484, 2019.

Teller, Juliane T; Kock, Alexander. *An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. International Journal of Project Management* 31 (2013) 817–829

Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). *Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. International Journal of Project Management*, 35(8), 1466-1482.