TEAM BUILDING AFETANDO A REDE DE COMUNICAÇÃO, AMBIENTE DE CONFIANÇA E SUCESSO DO PROJETO.

João Bonifácio De Oliveira Júnior - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Flavio Santino Bizarrias - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Resumo

O relato técnico descreve a experiência de team building criando confiança e integração do time de projeto e demais stakeholders, potencializando a interação, colaboração, co-criação e entrega de um projeto com sucesso. O grau de confiança percebido, desenvolveu-se três dimensões (emocional, competência técnica e ética), estabelecendo um mindset diferente e convergindo para a entrega do projeto com sucesso. O projeto em si, propiciou uma abordagem nova para interação entre times e entrega de projetos de valor.

Palavras-chave:práticas abertas, trabalho colaborativo confiança

Abstract

The technical report describes the team building experience creating trust and integration of the project team and other stakeholders, enhancing interaction, collaboration, co-creation and successful delivery of a project. The perceived degree of trust was developed in three dimensions (emotional, technical and ethical competence), establishing a different mindset and converging to the successful delivery of the project. The project itself provided a new approach to interacting between teams and delivering valuable projects.

Keywords: Open practices, co-working, trust

TEAM BUILDING AFETANDO A REDE DE COMUNICAÇÃO, AMBIENTE DE CONFIANÇA E SUCESSO DO PROJETO.

TEAM BUILDING AFETANDO A REDE DE COMUNICAÇÃO, AMBIENTE DE CONFIANÇA E SUCESSO DO PROJETO

RESUMO

O relato técnico descreve a experiência de team building criando confiança e integração do time de projeto e demais stakeholders, potencializando a interação, colaboração, co-criação e entrega de um projeto com sucesso. O grau de confiança percebido, desenvolveu-se três dimensões (emocional, competência técnica e ética), estabelecendo um mindset diferente e convergindo para a entrega do projeto com sucesso. O projeto em si, propiciou uma abordagem nova para interação entre times e entrega de projetos de valor.

Palavras-chave:
trabalho colaborativo, *open practices*, partes interessadas, confiança, *team building*

ABSTRACT

The technical report describes the team building experience creating trust and integration of the project team and other stakeholders, enhancing interaction, collaboration, co-creation and successful delivery of a project. The perceived degree of trust was developed in three dimensions (emotional, technical and ethical competence), establishing a different mindset and converging to the successful delivery of the project. The project itself provided a new approach to interacting between teams and delivering valuable projects.

Keywords:
collaborative work, open practices, stakeholders, trust, team building

TEAM BUILDING AFETANDO A REDE DE COMUNICAÇÃO, AMBIENTE DE CONFIANÇA E SUCESSO DO PROJETO

1 INTRODUÇÃO

O relato técnico é de uma experiência de criação de um ambiente colaborativo, mudança de mindset e cultura de trabalho em grupo, para implementação de um processo formal e de um sistema de controle de fluxo de aprovação de estorno de operações comerciais, em uma instituição financeira, de modo a mitigar risco de passivo trabalhista da empresa. A inexistência de um fluxo formal de controle de alçadas de aprovação colocava a organização sob risco de ações trabalhistas de equiparação salarial e atribuição de poderes. A participação colaborativa, de pessoas de diversas áreas da empresa e com diferentes habilidades, conhecimentos e responsabilidades, foi um fator chave de sucesso para o projeto.

A falta de automação, operações manuais e falta de inteligência para a caracterização de estornos pela inexistência de relatórios gerenciais elevavam risco operacional, potencializando o aumento de um passivo trabalhista já existente na empresa, decorrente de processos de equiparação salarial e atribuição de poderes.

A colaboração entre as diversas áreas envolvidas no processo foram essenciais para, colaborativamente, desenharem uma solução para o problema. Pela característica fortemente hierárquica da organização e existência de silos, a gestão da comunicação na construção do relacionamento do time do projeto foi um ponto chave tratado durante o projeto e o ponto central discutido neste relato. A gestão de comunicação e de *stakeholders* mudaram o mindset do time e criaram uma cultura de confiança e colaboração para o sucesso do projeto. O relato técnico se propõe a contribuir com a experiência prática de um projeto transformacional em organizações hierárquicas, onde o fluxo de comunicação e o trabalho colaborativo foram fatores chave para o sucesso

O foco do projeto foi o de mitigar o risco trabalhista com processos de equiparação salarial através da atribuição de alçadas para estornos para os cargos comerciais, com padronização e unificação de regras e conceitos para os estornos e geração de relatórios de caracterização dos estornos. A abordagem aberta, interativa, criando uma cultura de trabalho colaborativo, preparou o time para escalar a solução para outros segmentos de negócio.

A conclusão deste projeto teve um aspecto muito relevante e significativo, além da entrega da solução funcionando, um novo *mindset* havia se estabelecido neste time. O *feedback* dos patrocinadores foi muito positivo, até daquelas pessoas mais cépticas em relação ao tipo de abordagem transformacional adotada. A abrangência deste piloto foi de uma área de negócio para cada um dos segmentos, de pessoa Física e pessoa Jurídica. O desafio seguinte do time é o de escalar a solução, com a mesma abordagem, para outras 30 áreas de negócio. Outros projetos, com esta abordagem, já foram executados na instituição anteriormente, com o mesmo tipo de resultado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O relato técnico trata do processo de criação de cultura de time e co-criação, onde a gestão da comunicação teve um papel chave na implementação de um sistema de controle alçadas de aprovação. O time de projeto era composto por representantes de várias áreas e equipe de desenvolvimento da instituição financeira é uma empresa fornecedora do produto e responsável pela gestão. O modelo de integração e comunicação dos times foi um diferencial para o sucesso do projeto. Neste sentido, o referencial teórico utilizado trata de comunicação, integração, confiança e transparência entre os times no projeto e com suas partes interessadas.

Pollack & 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 & Matous (2019), buscaram entender como uma intervenção de team building afetava a rede de comunicação em uma equipe de projeto, também ressaltando 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. Níveis mais altos de confiança podem reduzir os custos de negociação e melhorar a capacidade de inovação de uma equipe.

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 & Rabechini Jr (2018) também destacam a importância da confiança para o sucesso do projeto, principalmente, a da confiança intuitiva. 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 Grander 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. A proposta de Eskerod & 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 & Rabechini Júnior (2015) tratam da significância de Soft Skills na Gestão de de projetos e Teller & 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 mas 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 & Rabechini Junior (2019) e Eskerod & 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.

As perspectivas destes autores, reforçam entre si e em alguns casos, se complementam na ênfase que a comunicação é um fator chave e importante na transparência e no estabelecimento de uma relação de confiança entre os participantes do time do projeto e na sua relação com as partes interessadas.

O foco deste relato técnico é apresentar como esta relação de confiança e o trabalho colaborativo concorreram para o sucesso do projeto.

3 METODOLOGIA

A Pesquisa-Ação foi o método de condução adotado neste trabalho uma vez que o pesquisador era o responsável pela gestão de projeto e pelas atividades de engajamento do time. Esta proximidade proporcionou a oportunidade de produzir conhecimento, proporcionar melhorias e soluções com a participação dos profissionais envolvidos na pesquisa e geração de resultados. A estrutura e abordagem seguem o modelo descrito em Biancolino et. al. (2012).

Martinsuo et. al. (2019) concluem que os atores do projeto devem ser envolvidos em interações de cocriação e na discussão de percepções subjetivas do valor para o negócio. De acordo com a natureza de modelagem e criação de processos, o grande envolvimento com a área de negócios da instituição financeira, e a necessidade de agilidade apresentada pelo banco, propusemos aqui um formato de entrega à luz das práticas Ágeis e abordagens Open. Para isso, a proposta apresentada ao cliente foi a de fornecer uma *Squad* multidisciplinar, composta de um *Engagement Lead* e dois Técnicos nas soluções controle de *workflow*, que orquestraram, com o cliente, o *backlog* de atividades, as prioridades e entregas. O benefício dessa abordagem, para a instituição, teria entregas de valor de forma mais rápida e parcial, já podendo testar a solução de forma incremental, conforme sua priorização.

As Premissas

Embora o paralelismo de profissionais, a presença do *Engagement Lead* ajudaria muito no processo de geração de valor em curto espaço de tempo, crucial, então, que o banco tivesse profissionais dedicados ao projeto, visando atender os pré-requisitos e sanar dúvidas de forma ágil. A Squad atuaria de forma contínua. O não atendimento desta premissa poderia gerar ociosidade e dispersão da equipe.

A composição de time para o sucesso do projeto

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 (Cliente) (Responsável por dar suporte aos pré-requisitos de infraestrutura necessários para o andamento do projeto).

Open Practice Library (OPL) – Mobius Loop

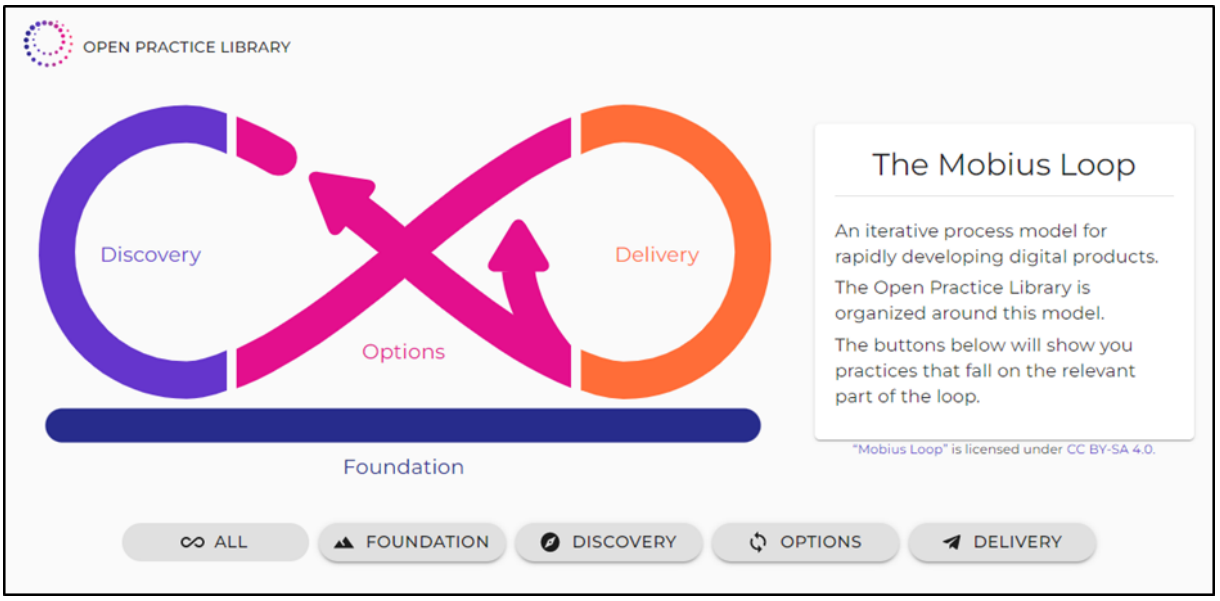


Figura 1 – The Mobius Loop (Open Practices Library)
Fonte: https://openpracticelibrary.com/

O *Mobius Loop* (Figura 1) é um modelo de processo interativo 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 *Option*s 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.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Caracterização da organização

A instituição financeira em questão é um banco nacional que também atua no mercado internacional com histórico de solidez e tradição com patrimônio líquido na ordem de dezenas de bilhões e gerindo ativos na ordem de algumas centenas de bilhões de reais. Neste contexto, a empresa conta com um passivo trabalhista, advindo de ações impetradas por ex-funcionários, por equiparação salarial e atribuição de poderes. O que significa que estes funcionários reivindicam equiparação salarial a de funções superiores às deles, sob a alegação

de que assumiam responsabilidades acima de sua atribuição, quando responsáveis por aprovações de eventos acima de sua alçada de aprovação.

Devido a característica e o mercado em que atua, a exposição deste tipo de fragilidade tem um impacto muito grande. Portanto, a privacidade desta instituição está sendo preservada neste relato técnico, bem como a do provedor a solução.

Caracterização do projeto/problema analisado

Este projeto tem como objetivo apoiar o Cliente no desenvolvimento de um conjunto de regras para refletir suas políticas de alçada de aprovação de estornos. Além disso, a construção de dashboards e relatórios gerenciais eliminando o GAP de informações relevantes para monitoramento e tomada de decisão. A principal justificativa para a aprovação do projeto foi a necessidade e possibilidade de mitigação do risco trabalhista de processos de equiparação salarial através da atribuição de alçadas para estornos para os cargos comerciais.

Caracterização da situação problema

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 alçadas 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.

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 (épicos) esperadas para que se tivesse um MVP. Esses épicos, 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 em agosto de 2021, 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* faria 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 15 minutos todas as manhãs. Planning todas as segundas-feiras pela manhã, depois das *Daily Meeting*s. 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 15 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 30).

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, haviam 3 desenvolvedores (DEV Full Stack) e 1

coordenador técnico, 2 pessoas (1 para o segmento de Pessoa Física e outra para Pessoa Jurídica) responsáveis pelo desenvolvimento do Cockpit (interface com usuário final), 1 responsável pelo VCF (Sigla da área de Base de dados e Aplicação com o organograma da empresa), 2 pessoas representando o cockpit de negócio (PO´s - *Product Owner* dos segmentos de Pessoa Física e Pessoa Jurídica) e 1 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, 1 Gerente de Projetos, também com papel de *Engagement Lead*, 1 *Engagement Leader* Senior, 1 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.

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	
			Coordenação Técnica	Coordenador Técnico #1	
		Gestão Banco de Dados - VCF	Banco de Dados / Organograma	Analista de banco de dados RH #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	Desenvovedor PF #2	
				Desenvovedor PJ #2	
				Desenvovedor PF #3	
				Desenvovedor 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.

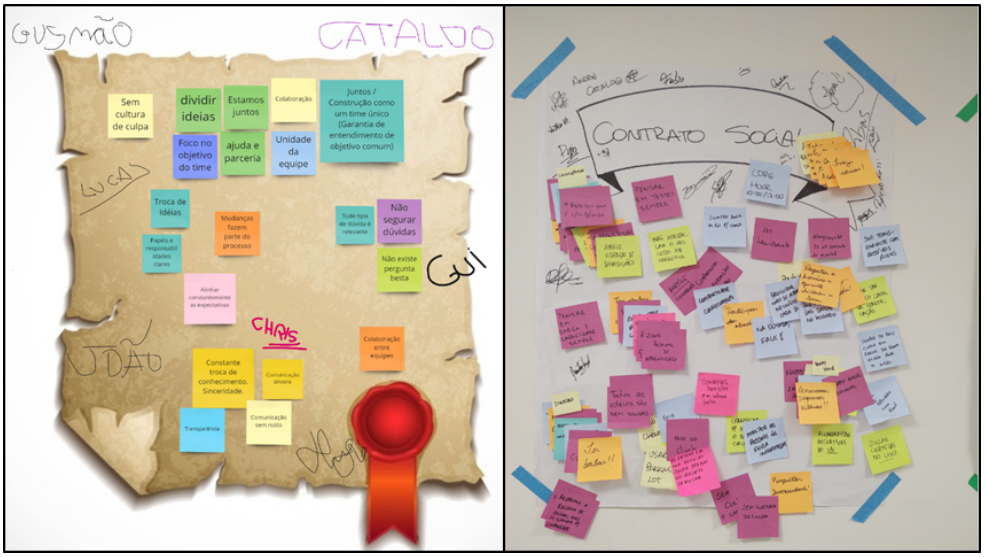


Figura 4 - Contrato Social
Fonte: Documentação do projeto

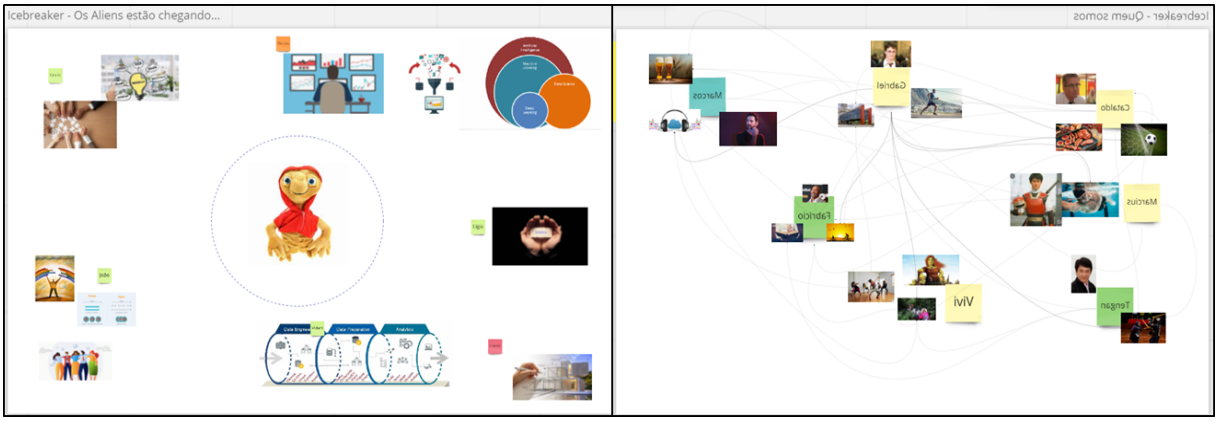


Figura 5 - Ice-break
Fonte: Documentação do projeto

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 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).

Resultados Obtidos e Análise

A proposta inicial do projeto era de implementar um sistema de workflow escalável para mitigar o risco trabalhista da empresa e dar ferramentas gerenciais para monitoramento do processo de estornos na instituição. Além disso, era prevista a preparação da equipe do cliente para escalar a solução, fazendo as devidas configurações, para outros trinta cenários de negócio, tanto de pessoas físicas quanto pessoas jurídicas. Estes objetivos foram alcançados, durante as 10 semanas previstas. As 111 atividades identificadas e priorizadas pela equipe de projeto foram executadas em 3 grupos, denominadas Fase 1 (3 semanas), Fase 2 (3 semanas) e Fase 3 (2 semanas), de MVPs (*Minimum Viable Products*) durante as 10 semanas (Figura 6).

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 & 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).

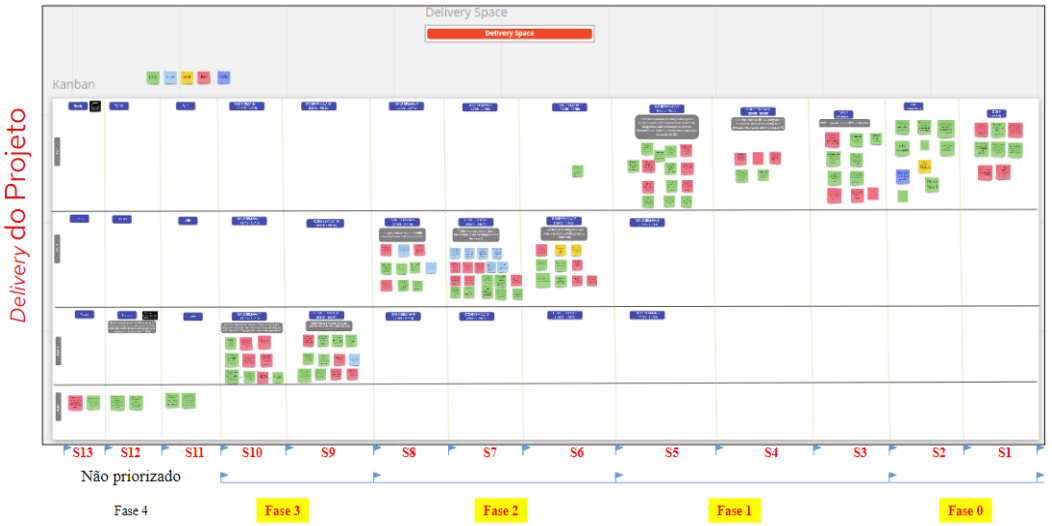
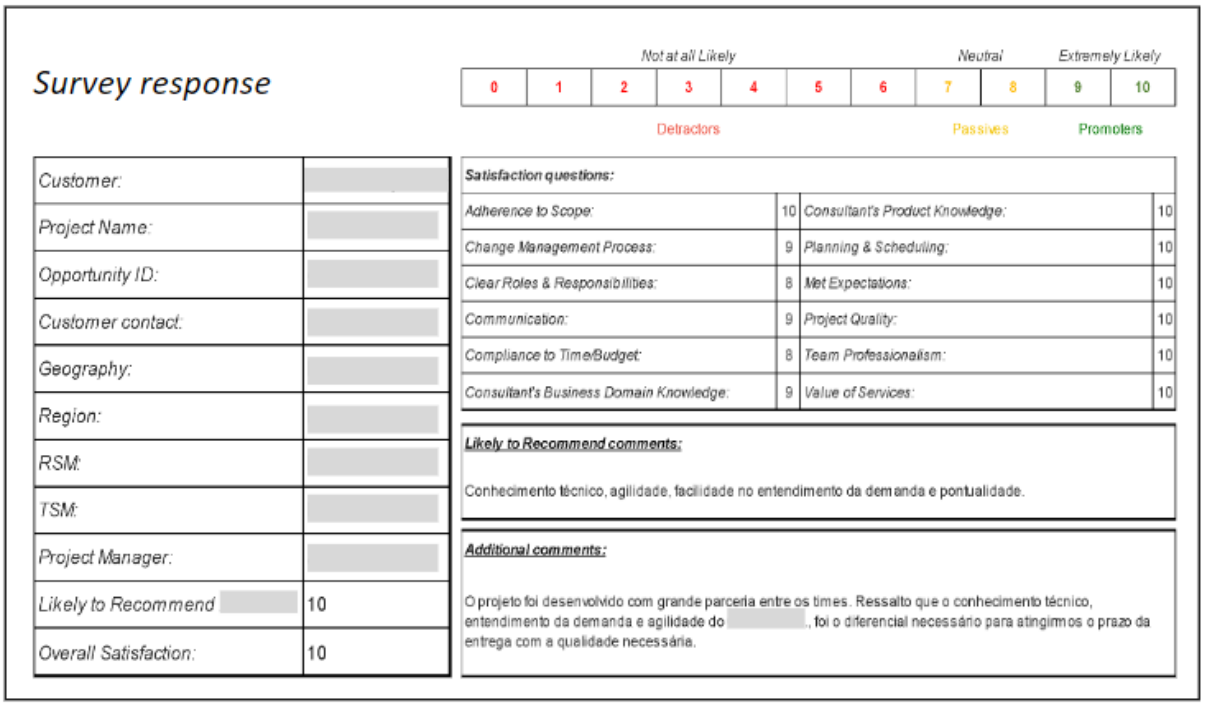


Figura 6 – Fases do Projeto
Fonte: Documentação do projeto adaptada pelo autor

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 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 & Rabechini Júnior (2015), Teller & 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 & Rabechini Júnior (2019) assim como Eskerod & 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 (Figura 7) 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. 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:	
Project Name:	
Opportunity ID:	
Customer contact:	
Geography:	
Region:	
RSM:	
TSM:	
Project Manager:	
Likely to Recommend	10
Overall Satisfaction:	10

Satisfaction questions:			
Adherence to Scope:	10	Consultant's Product Knowledge:	10
Change Management Process:	9	Planning & Scheduling:	10
Clear Roles & Responsibilities:	8	Met Expectations:	10
Communication:	9	Project Quality:	10
Compliance to Time/Budget:	8	Team Professionalism:	10
Consultant's Business Domain Knowledge:	9	Value of Services:	10

Likely to Recommend comments:

Conhecimento técnico, agilidade, facilidade no entendimento da demanda e pontualidade.

Additional comments:

O projeto foi desenvolvido com grande parceria entre os times. Ressalto que o conhecimento técnico, entendimento da demanda e agilidade do , foi o diferencial necessário para atingirmos o prazo da entrega com a qualidade necessária.

Figura 7 – Feedback na pesquisa de Satisfação
Fonte: Documentação do Projeto adaptada pelo autor

5 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 & 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 & 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 & 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 de grande porte e na área de tecnologia da informação. Sugere-se estudos semelhantes, considerando outras indústrias para avaliar se o comportamento de se repete, com a utilização de Open Practices Library (OPL) combinado com práticas ágeis. O mesmo estudo poderia ser realizado, nas mesmas condições, para instituições financeiras de menor porte e comparar os resultados com o OPL e práticas ágeis. Seria importante avaliar se o OPL teria o mesmo impacto em outros segmentos que não sejam de tecnologia da Informação e Instituições Financeiras. E, último, mas limitado a isso, poder-se-ia avaliar a relevância da combinação de Práticas ágeis com o Open Practices Library, e sua significância para o sucesso do projeto.

O resultado obtido neste projeto não é possível generalizar sem a pesquisa de cenários alternativos, como os mencionados anteriormente e, eventualmente, algumas outras variações.

“Agradecemos ao Fundo de Amparo à Pesquisa – FAP\UNINOVE”

6 REFERÊNCIAS

Biancolino, C. A., Kniess, C. T. Maccari, E. A., & Rabechini, R., Jr. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. Revista de Gestão e Projetos – GeP, 3(2), p. 294–307.

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/

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.