



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impacto de falhas de
comunicação entre *stakeholders* no
sucesso de um projeto Ágil

Tomás da Rocha Amaral Fonseca

Católica Porto Business School
2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impacto de falhas de comunicação entre *stakeholders* no sucesso de um projeto Ágil

Trabalho Final na modalidade de Dissertação

por

Tomás da Rocha Amaral Fonseca

sob orientação de
Professor Luís Marques

Católica Porto Business School
Abril de 2022

Resumo

O presente estudo tem como objetivo identificar o impacto de falhas de comunicação entre *stakeholders* no sucesso de um projeto como uma metodologia de gestão ágil. Ou seja, perceber de que forma deve ser gerida a comunicação interna e externa às organizações, procurando potencializar a entrega de valor aos seus clientes.

Foi em 2001 que dezassete profissionais das Tecnologias de Informação (TI) se juntaram para publicar o “Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de *Software*” (Beck et al., 2001), com o intuito de partilhar as boas práticas para a implementação de projetos de desenvolvimento de *software*. O fim é a entrega de valor ao cliente. Desta forma o conceito pode ser replicado em qualquer setor de atividade. Ainda assim, empresas das TI, como o caso da Bizdirect (uma consultora nacional), apresentam falhas de comunicação ao longo do seu processo de criação de valor. Nomeadamente, falta de alinhamento interno, ou dificuldades de relacionamento com os seus clientes ao longo da implementação de projetos.

De forma a analisar o impacto das falhas de comunicação, foram entrevistados nove consultores da Bizdirect (incluindo equipa técnica, gestores de projetos e gestores de equipa). As questões foram direcionadas para a rotina dos trabalhadores para estudar a comunicação interna e externa à Organização, falhas encontradas ao longo do processo e sugestões de melhoria para agilizar a execução dos projetos.

Comparando os resultados das entrevistas com a literatura revista, destacam-se quatro áreas críticas para uma comunicação ágil que têm impacto na duração e no custo dos projetos, assim como na relação com o cliente. Compreendeu-se que devem ser definidos objetivos claros e atingíveis pela equipa num curto espaço de tempo e a sobrealocação deve ser evitada como forma dar resposta a

vários projetos em simultâneo. Outro ponto a destacar é o envolvimento do cliente como membro ativo da equipa de projeto e, por último, a definição do âmbito do projeto não deve ser limitada à fase inicial do projeto, sob pena da solução final não ir de encontro às necessidades do cliente.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Desenvolvimento Ágil de Software; Comunicação Organizacional.

Número de Palavras: 4 713

Abstract

The present study aims to identify the impact of communication failures between stakeholders on agile project management success. In other words, understanding how internal and external communication to organizations should be managed, seeking to enhance the delivery of value to its customers.

It was in 2001 that seventeen Information Technology (IT) professionals came together to publish the “Manifesto for Agile Software Development” (Beck et al., 2001), to share the best practices for software projects implementation. The end is the delivery of value to customers. On this way, the concept can be replicated in any sector of activity. Even so, IT companies, such as Bizdirect (a Portuguese consultancy), have communication failures throughout their value creation process. Namely, lack of internal alignment, or relationship difficulties within customers throughout projects implementation.

To analyse the impact of communication failures, nine Bizdirect consultants were interviewed (including technical team, project managers and team managers). The questions were directed to the workers' routine to study internal and external communication of the Organization, flaws found throughout the process and suggestions for improvement to speed up projects' execution.

Comparing interviews' results with reviewed literature, four critical areas of agile communication are highlighted, which impact on projects duration and cost, as well as relationship with clients. It was understood that clear and attainable objectives must be defined by the team in a short run and over-allocation to respond to several projects simultaneously must be avoided. Another aspect to highlight is the client's involvement as an active member of a project team and, finally, the definition of a project scope should not be limited to the initial phase of a project, otherwise the final solution will not meet the client's needs.

Keywords: Project Management; Agile Software Development; Organizational communication.

Number of words: 4 713

Índice

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Índice.....	vi
Índice de Tabelas.....	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Comunicação nas Organizações.....	3
2.2. Metodologia Ágil.....	4
3. Metodologia.....	7
4. Apresentação de Resultados.....	11
4.1. Objetivos Organizacionais e Individuais.....	11
4.2. Alocação de Equipa.....	11
4.3. Comunicação Interna e Externa.....	11
4.4. Execução de Ações Corretivas.....	12
4.5. Avaliação de Desempenho.....	13
4.6. Como Ser Mais Ágil?.....	13
5. Discussão de Resultados.....	14
6. Conclusão.....	18
Bibliografia.....	20
Anexos – Entrevistas.....	24

Índice de Tabelas

Tabela 1 Caracterização da Bizdirect de 2017 a 2021. Fonte (Bizdirect, 2022)..	8
Tabela 2 Caracterização dos entrevistados	10

1. Introdução

Aos dias de hoje, seja qual for a dimensão da organização, há uma procura constante pela otimização dos processos de criação de valor. Este é um dos principais tópicos ao nível da liderança empresarial, tecnologias de informação (TI) e gestão de projetos (Schmidtner et al., 2021). Uma referência neste campo foi a publicação do Manifesto para Desenvolvimento Ágil de *Software* em 2001 por dezassete autores que representavam diferentes metodologias para a implementação de projetos de desenvolvimento de *software*. Juntaram-se com o objetivo de partilhar com a comunidade de *developers* as melhores práticas para o processo (Beck et al., 2001).

Com base no Manifesto, é possível destacar que os principais elementos das abordagens ágeis, sintetizados nos seguintes pontos (Petit & Marnewick, 2021):

- Os clientes estão continuamente envolvidos no processo de desenvolvimento, avaliando o produto entregue e partilhando *feedback*.
- O produto é desenvolvido por fases, sendo que o cliente especifica os requisitos que devem ser incluídos em cada uma das fases.
- Cada membro da equipa é autodisciplinar para fazer seu trabalho da melhor maneira possível, sem necessidade dum processo prescritivo.
- O produto é ajustado conforme a experiência de testes de utilização do cliente, em vez de seguir um plano formal.

Além do mais, uma equipa ágil não pode trabalhar de forma isolada, pelo que a fluidez na comunicação entre equipas é necessária alcançar para garantir a criação e entrega de valor a todos os *stakeholders* envolvidos no processo (Rahy & Bass, 2021). Neste sentido, é relevante questionar até que ponto deve ir o

alinhamento entre a equipa de desenvolvimento informático e o cliente que contrata o serviço de implementação de um novo sistema. Além do mais, importa conhecer as medidas que uma consultora deve aplicar para promover um feedback contínuo, adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de resposta (Rahy & Bass, 2021).

Desta forma, surge a necessidade de estudar o impacto de falhas de comunicação entre stakeholders no sucesso de um projeto com uma metodologia de gestão Ágil.

Para tal, ao longo do presente estudo será revista literatura relevante de forma a sistematizar o conhecimento nas áreas da comunicação dentro das organizações, e da metodologia Ágil na gestão de projetos. Assim, será possível compreender os conceitos para uma discussão e aplicação prática nos capítulos que se seguem. Foram entrevistados nove profissionais da Bizdirect (uma consultora de TI portuguesa) para perceber de que forma a comunicação tem impacto na gestão dos projetos da empresa. A consultora recorre a uma metodologia gestão híbrida entre o modelo Ágil e em Cascata. O primeiro modelo será analisado ao longo do estudo, já o segundo é caracterizado por uma dependência de documentação escrita, um extenso planeamento inicial, maior envolvimento do cliente na fase inicial das atividades e uma estrutura de gestão de projeto controladora e formal (Cram, 2019).

Em suma, esta dissertação pretende justificar a importância da comunicação num projeto, identificando as consequências da falta de alinhamento entre *stakeholders*, através da análise dos fatores que levam a falhas na comunicação através do exemplo da Bizdirect. Por último, recorrendo às práticas de metodologia Ágil, serão propostas formas de mitigar as falhas encontradas.

2. Revisão de Literatura

2.1. Comunicação nas Organizações

A literatura define um projeto como um trabalho progressivo, temporário e único de forma a gerar um produto ou serviço. Desta forma, todo o projeto tem um início e um fim definido, e geralmente é dividido em fases (Rosenau & Githens, 2011). A pressão por uma maior capacidade de entrega, complexidade técnica ou de design da solução aumenta as interações e complexidade dos projetos. As técnicas convencionais rapidamente se tornam inadequadas (Jeffs & Papillon, 2019).

De forma às organizações atingirem os seus objetivos, os colaboradores são agrupados de um modo lógico e funcional (Correia et al., 2020). A articulação destes agrupamentos dá origem a um modelo de gestão que é defendido por Hall (2004) como a estrutura organizacional que procura alcançar resultados. Além do mais, tem como objetivo regular o papel individual dentro da organização, permitindo, por meio de possíveis cenários, a exercício de autoridade, a tomada de decisão e o bom desempenho de atividades.

Neste sentido, o nível de competência técnica de um consultor é relevante para garantir a qualidade do trabalho entregue. A gestão de risco e incerteza tem vindo a ganhar preponderância na literatura académica (Carvalho & Junior, 2015). Ou seja, o uso de uma metodologia Ágil está diretamente relacionado com a necessidade de garantir uma comunicação eficiente entre *stakeholders*, sendo que falhas na comunicação traduzem-se em falhas na entrega ao cliente (Rahy & Bass, 2021). É de notar que os *stakeholders* podem ser constituídos por clientes, equipas de projetos, acionistas, fornecedores e parceiros, entre outros.

Na verdade, a comunicação e a proximidade física entre a equipa envolvida num determinado projeto, facilita a orientação do trabalho para o cliente. É de notar que os anos de 2020 e 2021 foram desafiantes neste aspeto: o trabalho

remoto veio substituir o contacto direto, alterando a forma como se trabalha e comunica (Schmidtner et al., 2021).

Tanto a metodologia Ágil como a Lean, defendem a importância das pessoas envolvidas, da monitorização do processo e a adaptação contínua de forma a otimizar a eficiência. (Jeffs & Papillon, 2019). Como afirmam Rebaiaia e Vieira (2014), “o *feedback* é fundamental - das pessoas, dos clientes, dos *stakeholders* e do próprio produto” (Rebaiaia, M.-L., & Vieira, 2014). Verifica-se que, para se gerir a equipa de projeto, todos os elementos devem ter conhecimento do papel de cada um (Jeffs & Papillon, 2019).

As práticas do Scrum, uma das metodologias que contribuíram para o surgimento dos princípios do Manifesto Ágil, reconhece três funções principais: *Product Owner*, Equipa de Desenvolvimento e *Scrum Master*. O *Product Owner* representa as partes interessadas, garantindo que a equipa entrega ao cliente o projeto contratado. Já a equipa de desenvolvimento é responsável pelo avanço efetivo do projeto. Por último, o *Scrum Master* atua apoiando a equipa na aplicação da metodologia Scrum, evitando que externalidades causem um impacto negativo no projeto (Darwish, N. R., & Muhammad, 2017).

2.2. Metodologia Ágil

O conceito de agilidade passa pela capacidade das organizações adaptarem os seus processos face a alterações na envolvente (Dobrowolski et al., 2021). Quer isto dizer que a implementação de uma metodologia Ágil passa pela rápida perceção de alterações, aquisição de conhecimento e introdução de mudanças, com o intuito de potencializar o valor entregue ao cliente e, consequentemente, aos restantes *stakeholders* (Conboy, 2009).

Nesta fase, importa referir que a metodologia Lean também procura maximizar a entrega de valor ao cliente. Contudo, foca-se na otimização do processo de produção/ distribuição, minimizando o desperdício de recursos

(Santos & Carvalho, 2020). Este conceito é considerado por autores como a base da gestão de projetos (Jeffs & Papillon, 2019).

Foi em 2001, com a publicação de “O Manifesto para Desenvolvimento Ágil de *Software*” que a metodologia começou a alterar a forma como as organizações gerem os seus projetos (GHEORGHE et al., 2020). Inicialmente, foi pensada para o desenvolvimento de *software*, atualmente, os princípios do Ágil foram replicados para outros setores de atividade como a indústria (WHITELEY et al., 2021), ou o setor público (Fontana & Marczak, 2020).

Neste sentido, e de acordo com o Manifesto publicado em 2001, são doze os princípios do desenvolvimento de *software* ágil (Beck et al., 2001):

1. A maior prioridade é, desde as primeiras etapas do projeto, satisfazer o cliente com uma entrega rápida e contínua de *software* com valor.
2. Aceitar alterações ao âmbito inicial, mesmo numa fase tardia do ciclo de desenvolvimento. Os processos ágeis potenciam a mudança em benefício da vantagem competitiva do cliente.
3. Potenciar a entrega de *software* funcional. Os períodos de entrega devem ser de poucas semanas a poucos meses, dando preferência a períodos mais curtos.
4. O cliente e a equipa de desenvolvimento devem trabalhar juntos, diariamente, durante o decorrer do projeto.
5. Desenvolver projetos com base em indivíduos motivados, dando-lhes o ambiente e o apoio de que necessitam, confiando que irão cumprir os objetivos.
6. O método mais eficiente e eficaz de passar informação para e dentro de uma equipa de desenvolvimento é através de conversa pessoal e direta.
7. A principal medida de progresso é a entrega de *software* funcional.
8. Os processos ágeis promovem o desenvolvimento sustentável. Os promotores, a equipa e os utilizadores deverão ser capazes de manter, indefinidamente, um ritmo constante.
9. A atenção permanente à excelência técnica e um bom desenho da solução aumentam a agilidade.
10. Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não é feito – é essencial.

11. As melhores arquiteturas, requisitos e desenhos surgem de equipas auto-organizadas.
12. A equipa reflete regularmente sobre o modo de se tornar mais eficaz, fazendo os ajustes e adaptações necessárias.

Além do mais, de acordo com a literatura, um menor planeamento inicial é benéfico, sendo mais eficiente uma abordagem evolutiva ou incremental (Serrador & Pinto, 2015). Ou seja, o foco está em simplificar o desenvolvimento do produto, bem como o processo a ser seguido.

Voltando ao quinto ponto do Manifesto Ágil, entende-se a necessidade duma equipa orgânica e autodisciplinar de sete a nove membros. Uma equipa pequena e dinâmica permite uma maior adaptabilidade face a mudanças na envolvente. Para tal, uma boa comunicação interna minimiza o efeito de uma externalidade negativa (Agustine, Payne, & Sencindiver, 2005). Por outras palavras, esta metodologia foi concebida para equipas de pequena dimensão, pelo que ao ser aplicada em projetos multidisciplinares ou em projetos de larga escala, podem surgir constrangimentos no decorrer da sua implementação (Petit & Marnewick, 2021). Um dos problemas tem que ver com a ambiguidade das funções que uma pessoa representa para um projeto específico, ou a forma como as diferentes equipas comunicam entre si. Quer isto dizer, que um projeto Ágil pode enfrentar problemas como falta de coordenação, resistência entre *stakeholders* internos e falta de tomada de decisão (Ershadi et al., 2020). Autores como Jenkin et al. (2019) defendem que a compreensão mutua entre *stakeholders* é relevante para o sucesso do projeto.

3. Metodologia

Este estudo segue uma abordagem qualitativa. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas a um conjunto de nove profissionais do campo das Tecnologias de Informação (TI) de diferentes níveis hierárquicos da mesma empresa. De acordo com a literatura, uma abordagem de pesquisa qualitativa é útil para abordar a questão do "como?" no campo exploratório da construção do conhecimento (Benbasat et al., 1987). Ou seja, um caso de estudo exploratório procura analisar contextos em que a questão de investigação em causa não tem um conjunto único e claro de resultados (Oaks et al., 2013).

Neste sentido, foram realizadas entrevistas a um grupo de trabalhadores da Bizdirect, uma consultora de TI portuguesa, parte do grupo SONAE e, desde julho de 2021, integrada no grupo Claranet, o maior prestador de serviços de TI em Portugal.

O negócio da Bizdirect tem como missão transformar a tecnologia em valor acrescentado para o negócio dos seus clientes, contribuindo para a digitalização dos seus processos de negócio e para o aumento da produtividade das suas equipas. O negócio da consultora desenvolve-se em quatro unidades: *Digital Data Center*, *Modern Workplace*, *Customer Intelligence* e *Business Process Optimization*. Tendo parceiros de negócio como a Microsoft, a Amazon Web Services ou a Google Cloud. (Bizdirect.Pt, 2022)

Melhor explicando as quatro unidades de negócio da Organização, *Digital Data Center* consiste na prestação de serviços e consultoria *Cloud*, ou seja, quando um cliente pretende migrar a sua infraestrutura para a *Cloud*, a Bizdirect faz uma avaliação à infraestrutura de TI e aplicações do cliente, desenhando um plano de migração para *Cloud*.

Modern Workplace passa pela modernização tecnológica da forma de trabalhar dos clientes da Consultora. Seja através do fornecimento de licenciamento de

software ou desenvolvimento aplicativo, são dadas ferramentas ao cliente que possibilitem a modernização e otimização dos seus processos de negócio, procurando que o cliente agilize as suas tarefas.

Customer Intelligence é a unidade que tem como objetivo melhorar a relação de quem contrata a Bizdirect com os seus próprios clientes, ou seja, procura-se analisar o comportamento do cliente melhorando a sua experiência de compra. Recorre-se a inteligência artificial e análise de dados com o intuito de dar à empresa uma visão completa do ciclo de vida dos seus clientes.

Por último, *Business Process Optimization* é o recurso à metodologia Lean Digital para desenhar, desenvolver e entregar novas experiências na relação com o cliente. Levando à otimização dos processos de negócio, promovendo a transformação holística da organização, que aborda tanto modelos de trabalho como soluções tecnológicas.

Relativamente ao número de trabalhadores, volume de negócios e resultado líquido a seguinte tabela demonstra os valores dos últimos cinco anos.

	2017	2018	2019	2020	2021
Número de trabalhadores	78	88	88	79	60
Volume de negócios (em milhares de euros)	44 389	60 322	66 132	60 264	48 933
Resultado líquido (em milhares de euros)	693	886	1 432	499	191

Tabela 1 Caracterização da Bizdirect de 2017 a 2021. Fonte (Bizdirect, 2022)

A Bizdirect atua em setores de atividade diversificados, fazendo parte da carteira de clientes da Bizdirect os CTT, a Delta Cafés, a Super Bock Group, a Robilac, o Grupo Pestana, e o Grupo Sonae. (Bizdirect.Pt, 2022)

As entrevistas conduzidas têm com objetivo analisar as características de comunicação interna e externa da Organização, procurando identificar os

princípios de uma metodologia ágil. Paralelamente, pretende-se estudar o impacto do modelo de comunicação no sucesso dos projetos implementados pela Bizdirect.

Para garantir a adequação das questões, foi preparado um conjunto de treze perguntas que procuram que os entrevistados partilhem a sua opinião relativamente ao processo de comunicação estabelecido e que melhorias estariam dispostos a implementar para que o processo fosse otimizado. Os entrevistados foram escolhidos de modo que representassem todos os intervenientes envolvidos no processo desde que uma proposta comercial é adjudicada até que o projeto é entregue ao cliente.

Após a conclusão das entrevistas, cada uma foi analisada individualmente, podendo ser lidas nos anexos partilhados e os resultados foram agrupados numa tabela organizada por âmbito das respostas de forma a identificar padrões de resposta.

Os resultados obtidos no decorrer das entrevistas serão agrupados consoante a opinião dos inquiridos face aos seguintes temas: conhecimento dos objetivos estratégicos da Organização e individuais; alocação de equipa a projetos; comunicação interna e externa; principais dificuldades; execução de ações corretivas; avaliação de desempenho e como ser mais ágil.

Elementos de equipas suplementares como recursos humanos e financeiros não foram contabilizados para o processo, por não terem um papel ativo na entrega dos projetos e na relação com o cliente. Importa referir que foram entrevistados dois engenheiros de sistema, dois consultores técnico, dois gestores de projeto e um gestor de unidade de negócio. Os inquiridos têm idades compreendidas entre os 23 e os 45 anos de idade, sendo quatro do sexo feminino e cinco do sexo masculino. As entrevistas tiveram uma duração média de 23 minutos e foram realizadas entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022.

Nome	Idade	Cargo profissional	Data da entrevista	Duração da entrevista
Andreia Lopes	23 anos	<i>Software Developer</i>	06/01/2022	23 minutos
Bruno Clemente	38 anos	Consultor Funcional	13/01/2022	37 minutos
Carlos Camargo	42 anos	<i>Senior Project Manager</i>	20/12/2022	11 minutos
Cátia Reis	27 anos	<i>Software Developer</i>	16/12/2021	32 minutos
Filipe Cunha	27 anos	<i>Software Developer</i>	10/01/2022	14 minutos
Hélder Vicente	30 anos	<i>Project Manager</i>	17/12/2021	24 minutos
Patrícia Ribeiro	31 anos	<i>Tech Lead</i>	10/01/2022	17 minutos
Pedro Pisco	34 anos	<i>Solution Architect & Development Project Lead</i>	21/12/2021	23 minutos
Rute Dias	45 anos	<i>Delivery Manager - CRM Solutions</i>	10/01/2022	27 minutos

Tabela 2 Caracterização dos entrevistados

4. Apresentação de Resultados

4.1. Objetivos Organizacionais e Individuais

No que diz respeito à divulgação dos objetivos estratégicos da organização, seis dos inquiridos (70%) defendem que são partilhados de forma clara. Os outros três (30%) assumem ter dificuldade em manter presente os objetivos da empresa no seu quotidiano. Ainda assim, 40% (quatro dos inquiridos) tem presente que a prioridade é entregar os projetos dentro do custo definido, durante o tempo planeado, e de acordo com os padrões de qualidade espectáveis. Quanto à definição dos objetivos individuais, oito dos nove entrevistados mostram-se satisfeitos com o modelo usado, sendo um processo individual e personalizado, revisto semestralmente com o gestor de cada equipa.

4.2. Alocação de Equipa

Quanto à alocação de equipa a projetos, esta é feita consoante as capacidades de cada um, procurando que haja evolução individual através da partilha de informação entre as equipas. Ainda assim, cinco dos inquiridos (55%) não se sente confortável com a forma como é feita a alocação de recursos. O planeamento é feito semanalmente de forma reativa, surgindo imprevistos ao longo da semana que condicionam as atividades planeadas. Juntamente com o excesso de alocação dos consultores, o trabalho acaba por ser entregue com falhas ou após o limite do prazo determinado inicialmente. É de salientar que os momentos de dependência do cliente ao longo do processo, contribuem para o incumprimento dos planos iniciais.

4.3. Comunicação Interna e Externa

No campo da comunicação, quatro dos cinco consultores técnicos destacam que, quando discutem termos técnicos com os clientes, sentem dificuldade em se expressarem de forma clara. Isto acontece não só porque os consultores da Bizdirect não têm um conhecimento total do negócio de todos os clientes, mas, também, porque os clientes habitualmente não possuem conhecimentos técnicos que permitam compreender as tarefas de desenvolvimento de *software*. Estes entraves no âmbito da comunicação são passíveis de originar um desalinhamento entre as necessidades do cliente e o trabalho entregue. Os nove entrevistados referiam o gestor de projeto como uma figura relevante em garantir a comunicação ao longo do projeto. É referido, ainda, que na ausência um gestor de projeto as atividades iriam ser concluídas, porém haveria um maior esforço e desgaste da equipa e o resultado, por vezes, poderia ficar à margem do pretendido pelas partes. Ainda no campo da comunicação, 55% dos inquiridos considera a troca de informação um dos maiores constrangimentos no seu dia-a-dia: seja em conseguir retorno por parte do cliente, ou em garantir uma comunicação contínua ao longo do projeto. O grande volume de trabalho é um dos fatores referido por cinco dos inquiridos que dificulta a boa comunicação. Outra dificuldade sentida, e consequência da sobrealocação das pessoas, prende-se com o cumprimento dos planos de atividades.

4.4. Execução de Ações Corretivas

Quanto às ações corretivas que surgem no decorrer dos projetos, é necessário gerir as expectativas dos clientes para que não haja um desvio ao âmbito do projeto inicial. Quando as ações corretivas surgem após o fecho do projeto, são considerados novos pedidos, sendo aberto um caso de suporte para a sua implementação. Estes pedidos de correção podem surgir porque o cliente, inicialmente, não definiu de forma clara aquilo que esperava ver implementado, ou porque o projeto teve uma duração superior à esperada e as necessidades do

cliente alteraram, ou simplesmente, foram lançadas novas funcionalidades ou tecnologias que o cliente quer implementar. Seis dos entrevistados compartilharam que parte das correções poderiam ser evitadas caso houvesse um melhor entendimento entre a consultora e o cliente na fase de definição de requisitos.

4.5. Avaliação de Desempenho

No que diz respeito à avaliação de desempenho, apesar dos entrevistados estarem satisfeitos com o modelo semestral de avaliação individual, oito dos nove participantes considera que a avaliação dos projetos é um ponto a melhorar. Os entrevistados defendem que é necessário um maior envolvimento do cliente nesta fase, defendendo mesmo, a realização de sessões de avaliação aquando da conclusão dos projetos. É referido que, desta forma, será possível identificar pontos positivos a implementar em novos projetos e práticas que devem ser evitadas ou melhoradas. Deve ter-se em conta métricas de avaliação simples e concretas como o número de problemas reportados pelos clientes, ou o tempo de adoção das novas ferramentas pelos utilizadores do lado do cliente.

4.6. Como Ser Mais Ágil?

Os nove participantes referiram que para aumentar a agilidade das suas tarefas, seria necessário melhorar a comunicação interna e externa. O planeamento do trabalho individual deve ser melhor organizado, evitando excessos de tarefas em simultâneo e o incumprimento dos planos. Seria positivo a utilização duma plataforma única para a comunicação do estado das atividades do projeto, onde todos os elementos da Organização pudessem planear as tarefas que têm a executar, registando a evolução das mesmas. Deste modo, seria possível melhorar a comunicação entre *stakeholders*. Por último, o envolvimento do cliente durante o projeto deve ser intensificado, de forma que o trabalho seja mais colaborativo entre as partes.

5. Discussão de Resultados

O principal objetivo deste estudo é analisar a relevância da comunicação no desempenho de projetos Ágil. Pelas entrevistas realizadas à equipa da Bizdirect, e comparando com a literatura revista, destacam-se os seguintes resultados:

1. Tal como sustentado pela literatura, a falta de reflexão e autoavaliação por parte das equipas e respetivos gestores, leva a resultados deficitários (Dobrowolski et al., 2021). Neste sentido, a forma clara como é comunicado aquilo que é espetável que um colaborador atinja durante um ano de trabalho é visto de uma forma positiva pelo próprio trabalhador. Como consequência deste bom alinhamento entre a organização e os trabalhadores, mais facilmente são atingidos os objetivos corporativos. Contudo, é necessária a definição de métricas ou indicadores de avaliação dos objetivos e a sua partilha de forma regular para que cada um consiga refletir sobre o seu próprio desempenho. A tarefa de definição de objetivos deve não só estar a cargo do responsável de cada unidade de negócio ou gestor de equipa, mas deve, igualmente, ser promovida pelo gestor de projeto. No decorrer dos projetos, a definição de objetivos de curto prazo (tarefas a concluir e a entregar ao cliente no período constante de uma ou duas semanas), permite que a equipa melhor organize o seu trabalho, alcançando os objetivos propostos. Além do mais, havendo entregas de *software* faseadas e contínuas ao cliente, este dará *feedback* regularmente quanto a trabalho executado. O gestor de projeto, além de planear e comunicar estas metas a atingir, deve ser o facilitador do trabalho da equipa de projeto, procurando mitigar dificuldades.

2. Quanto à alocação de pessoas, se por um lado é vantajoso que os recursos sejam alocados consoante as suas competências, e se procure que haja evolução dos mesmos, é de notar que o ambiente de incerteza leva a um maior desgaste pessoal, o que pode pôr em causa o desempenho e, até mesmo, a permanência dos consultores na organização. De acordo com o Manifesto Ágil (Beck et al., 2001), é necessário que a equipa se sinta motivada no seu dia-a-dia, não só através de um ambiente de trabalho estável, como pela possibilidade de progressão na carreira ou conciliação entre a vida pessoal e profissional. Por outras palavras, fatores como a sobrealocação e a incerteza, devem ser evitados.

O uso de métodos ágeis permite aos desenvolvedores de *software* um maior envolvimento, foco na comunicação e partilha de conhecimento com os membros da equipa e outros *stakeholders*, permitindo uma melhor organização das suas atividades de desenvolvimento (Venkatesh et al., 2020). De forma a mitigar o problema da sobrealocação, é necessária uma ferramenta que centralize a gestão do portefólio de projetos. O alinhamento dentro da organização deve passar pelo estado de cada projeto e pela alocação de recursos. Esta plataforma deve ser colaborativa, estando acessível a todos os elementos da consultora, sendo alimentada não só pelos gestores de projeto, mas também pela equipa técnica. Neste sentido, será possível monitorizar o estado das tarefas de projeto, a existência de pontos críticos ou a necessidade de alocar mais recursos ao projeto.

3. O envolvimento do cliente ao longo do processo é um fator crítico e que deve ser melhorado no caso da Bizdirect. Ao longo das entrevistas foi referido que os momentos de dependência do cliente geram atrasos no projeto. Neste sentido, os clientes não se sentem

envolvidos o suficiente nas atividades para que se sintam confortáveis aquando da toma de decisões. De acordo com os princípios do Manifesto Ágil, deve haver um trabalho contínuo entre o cliente e a equipa de desenvolvimento. Ou seja, as empresas de desenvolvimento de *software* usam abordagens ágeis, em que entre uma pequena equipa de trabalho existe uma estreita colaboração com os clientes, procurando criar *software* de alta qualidade com iterações e *feedback* frequentes (Rasheed et al., 2021).

Uma boa prática é a realização de sessões de trabalho recorrentes entre o cliente e a consultora onde sejam partilhadas as ações concluídas, os próximos passos e eventuais pontos críticos. Caso o cliente também esteja envolvido em tarefas de projeto, devem ser realizadas sessões de trabalho conjuntas, como se se tratasse de um elemento interno da consultora. Havendo transparência e um bom alinhamento entre as equipas, o trabalho será ágil não só internamente como com o cliente. Além do mais, aquando dos testes do cliente, o número de falhas reportadas será menor.

4. Um dos princípios do Manifesto Ágil que a Bizdirect deve melhorar tem que ver com a aceitação de alterações ao âmbito inicial dos projetos. Apesar de internamente o processo para pedidos fora de âmbito estar bem definido, é um processo que penaliza estes novos pedidos. De acordo com o Manifesto, a maior prioridade é entregar *software* com valor para o cliente, ou seja, devem ser feitos testes de forma recorrente pelo cliente de forma a conseguir melhorar a solução com o *feedback* do cliente (Jirapanthong, 2021).

Neste sentido, o processo deveria prever novos pedidos por parte do cliente. Para tal, deveria ser repensado desde a fase comercial. Sendo definidos requisitos mínimos a implementar no projeto, tal

como um orçamento previsto, que deverá ser retificado ao longo do mesmo. No decorrer da implementação, devem ser identificados os entregáveis e avaliado o esforço e o custo de entrega da fase de implantação em causa. Desta forma, o cliente poderá testar pequenas componentes do projeto à medida que a equipa conclui funcionalidades do *software* ou aplicação. Como consequência, o cliente irá partilhar com a equipa a sua opinião quanto ao trabalho entregue, e quais as alterações que deverão ser feitas na fase atual e nas seguintes. Assim, o conceito de “alteração ao âmbito” é substituído por um modelo onde o âmbito vai sendo especificado no decorrer do projeto em vez de ser definido apenas na fase inicial.

6. Conclusão

Um modelo de comunicação contínuo e fluído, permite às equipas de projeto um maior alinhamento, seja ao nível dos objetivos individuais e corporativos, alocação de recursos, relação com o cliente e capacidade de entrega. Em última instância, a qualidade de comunicação nos projetos e a forma como uma organização se relaciona interna e externamente, tem impacto direto na criação de valor para os *stakeholders* envolvidos.

No caso da Bizdirect, seria expectável encontrar uma metodologia suficientemente ágil que contornasse os problemas anteriormente referidos. Contudo, as limitações encontradas durante após a análise das entrevistas, leva a concluir que as falhas de comunicação condicionam a duração global de um projeto, sendo necessário um maior esforço para concluir a entrega e, conseqüentemente, um maior custo de implementação. Indiretamente, o atraso no projeto e eventuais discussões de novos requisitos pedidos pelo cliente fora do âmbito inicialmente definido, terão um impacto negativo na relação com o cliente. Uma outra consequência passa pelo desgaste da equipa de projeto, fazendo com que os consultores optem por novos desafios profissionais e os clientes por novos parceiros de negócio.

Por último, a metodologia Ágil remete para uma forma de trabalhar orgânica, focada nas necessidades do cliente e na equipa de projeto. Este conceito de trabalho traduz-se numa maior proximidade e envolvência de toda a equipa (interna e externa) ao longo do projeto. Melhor dizendo, está diretamente relacionado com a comunicação entre os *stakeholders* do projeto.

No que diz respeito às limitações do estudo, é de notar que foram realizadas nove entrevistas a consultores da Bizdirect. Se por um lado, as entrevistas foram conclusivas, seria mais vantajoso para o estudo ter uma amostra mais significativa de forma a melhor sustentar os resultados obtidos. Em termos futuros, seria

interessante explorar o tema da comunicação em ambientes ágeis e altamente dinâmicos, como é o caso das consultoras. Através de *focus groups*, seria possível discutir de que forma as consultoras poderiam aplicar um modelo de gestão ágil, tendo em conta o seu contexto. Seria igualmente relevante estudar de que forma deve ser encarado o erro numa metodologia ágil, ou seja, discutir se o erro deve ser evitado e punido, ou se deve fazer parte do processo, permitindo a sua adaptação.

Bibliografia

- Agustine, S., Payne, B., & Sencindiver, F. a. (2005). Agile Project Management: Steering from the edges. *Communications of the ACM. Communications of the ACM*, 48(12), 85–90.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Princípios do Manifesto Ágil*. <https://agilemanifesto.org/iso/ptpt/manifesto.html>
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 11(3), 369–386. <https://doi.org/10.2307/248684>
- Bizdirect.pt*. (2022). <https://www.bizdirect.pt/>
- Carvalho, M. M. De, & Junior, R. R. (2015). Impact of risk management on project performance : the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 7543, 1–20. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>
- Conboy, K. (2009). Agility from first principles: reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, 20(3), 317–480. <https://doi.org/10.1287>
- Correia, J. J. A., Nascimento, M. E. B. do, Santos, R. R. dos, & Lagioia, U. C. T. (2020). Relação entre Sistemas de Controle Gerencial e Comportamento Organizacional. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 8(2), 91–110. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-1001.2020v8n2.49082>
- Cram, W. A. (2019). Agile Development in Practice: Lessons from the Trenches. *Information Systems Management*, 36(1), 2–14. <https://doi.org/10.1080/10580530.2018.1553645>

- Darwish, N. R., & Muhammad, M. A. (2017). Success Factors of Scrum Team: A Systematic Survey. *Software Engineering and Technology*, 9(4).
- Dobrowolski, Z., Ledzianowski, J., & Dobrowolska, M. (2021). Towards to Agile Management Control Systems at the University: Preliminary Research. *European Research Studies Journal*, XXIV(Issue 1), 1220–1229. <https://doi.org/10.35808/ersj/2019>
- Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2020). Towards successful establishment of a project portfolio management system: Business process management approach. *Journal of Modern Project Management*, 8(1), 22–41. <https://doi.org/10.19255/JMPM02302>
- Fontana, R. M., & Marczak, S. (2020). Characteristics and challenges of agile software development adoption in Brazilian government. *Journal of Technology Management and Innovation*, 15(2), 3–10. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242020000200003>
- GHEORGHE, A.-M., GHEORGHE, I. D., & IATAN, I. L. (2020). Agile Software Development. *Informatica Economica*, 24(2/2020), 90–100. <https://doi.org/10.24818/issn14531305/24.2.2020.08>
- Hall, R. H. (2004). Organizações, estruturas, processos e resultados. In *Pearson Prentice Hall*.
- Jeffs, J., & Papillon, B. M. (2019). Globalization, the new economy and project management: A graph theory perspective. *Journal of Modern Project Management*, 7(3), 118–146. <https://doi.org/10.19255/JMPM02107>
- Jenkin, T. A., Chan, Y. E., & Sabherwal, R. (2019). Mutual understanding in information systems development: Changes within and across projects. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 43(2), 649–671. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2019/13980>
- Jirapanthong, W. (2021). The Study of Active Learning on the Course of Game Project Management with Agile. *JIST Journal of Information Science and*

- Technology*, 11(1), 30–38. www.ribbonhero.com
- Oaks, T., Aberdeen, T., & Psychology, E. (2013). Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *The Canadian Journal of Action Research*, 14(1), 69–71. <https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>
- Petit, Y., & Marnewick, C. (2021). Strategic alignment of information technology initiatives...in a scaled Agile environment. *Journal of Modern Project Management*, 8(Issue 3), p6-19. 7p. <https://search-ebSCOhost-com.ezproxy.uct.ac.za/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=148669898&site=ehost-live>
- Rahy, S., & Bass, J. (2021). Overcoming team boundaries in agile software development. *Journal of International Technology and Information Management*, 29(4), 2.
- Rasheed, A., Zafar, B., Shehryar, T., Aslam, N. A., Sajid, M., Ali, N., Dar, S. H., & Khalid, S. (2021). Requirement Engineering Challenges in Agile Software Development. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/6696695>
- Rebaiaia, M.-L., & Vieira, D. R. (2014). Integrating PMBOX Standards, Lean and Agile Methods in Project Management Activities. *International Journal of Computer Applications*, 40–46.
- Rosenau, M., & Githens, G. (2011). *Successful Project Management: A Step-by-Step* (4th ed.).
- Santos, P. de O., & Carvalho, M. M. de. (2020). Lean and Agile Project Management: an Overview of the Literature. *The Journal of Modern Project Management*, 08(December), 96–109.
- Schmidtner, M., Doering, C., & Timinger, H. (2021). Agile Working during COVID-19 Pandemic. *IEEE Engineering Management Review*, 49(2), 18–32. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3069940>

- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., Chan, F. K. Y., Hoehle, H., & Spohrer, K. (2020). How agile software development methods reduce work exhaustion: Insights on role perceptions and organizational skills. *Information Systems Journal*, 30(4), 733–761. <https://doi.org/10.1111/isj.12282>
- WHITELEY, A., POLLACK, J., & MATOUS, P. (2021). The origins of . agile and iterative methods. *Journal of Modern Project Management*, 8(3), 21–29. <https://doi.org/10.19255/JMPM02502>

Anexos – Entrevistas

Nome: Andreia Lopes

Idade: 23

Profissão: *software developer*

Data da entrevista: 06/01/2022

1. Quais as principais atividades do seu dia-a-dia?

O dia da Andreia começa com uma análise dos e-mails, planeamento do dia de trabalho, execução das tarefas planeadas e reporte de horas dos projetos onde esteve alocada.

2. Quem são as pessoas/ equipas com quem trabalha diretamente?

Gestores de projetos, colegas de equipa, *Tech Lead*. A Andreia tem pouco contacto com clientes, pois esta é uma responsabilidade do gestor de projeto.

3. Como conhece a estratégia e os objetivos da empresa?

Na organização a informação é disponibilizada na *intranet* em documentos específicos, ou via e-mail da equipa financeira ou de recursos humanos. Além do mais, esta informação também é partilhada nas reuniões de equipa de forma informal.

4. Como conhece os seus objetivos de equipa/projeto?

Em reunião de equipa são apresentados os KPI's (*key performance indicator*) que têm para atingir e, ao longo do ano, a informação vai sendo atualizada de forma que a equipa ajuste o seu trabalho para atingir estes objetivos. Em PowerBI são partilhados os *dashboards* com os indicadores para que esta informação esteja disponível a todos.

Relativamente aos projetos, o gestor de projeto partilha com a equipa o âmbito que será entregue ao cliente. Numa fase seguinte é feita a documentação de arquitetura com o que será implementado.

5. Como conhece os seus objetivos individuais?

Anualmente é definido um plano de objetivos individuais em conjunto com o seu superior, e são reavaliados a meio do ano. Também vão sendo feitas sessões individuais entre a Andreia e o seu manager onde partilha os seus objetivos, sendo criado um plano de ação.

6. Como conhece as ações sob a sua responsabilidade?

No *kick off* de projeto e durante os pontos de situação interno é comunicado pelo gestor de projeto qual é o âmbito do projeto, e pelo *Tech Lead* aquilo que é necessário fazer.

Em projetos de maior dimensão, dada a sua complexidade, as atividades vão sendo planeadas à medida que o projeto avança.

7. Qual a sua opinião sobre a forma como é feita a alocação da equipa de projeto?

De acordo com a Andreia, a equipa do projeto é construída de acordo com as capacidades de cada elemento. Ao longo do projeto é tido em conta a necessidade de alocar mais pessoas no projeto ou não.

8. De que forma comunica com a equipa ao longo do projeto?

A principal ferramenta é o Microsoft Teams, seja a comunicação feita por chat ou por videochamada, seguindo-se o *e-mail*. A documentação do projeto é, também, uma forma de comunicação e registo das atividades técnicas.

9. Quais são as suas principais dificuldades? Que meios tem para as resolver?

O que torna um projeto mais difícil de avançar é quando deixa de haver resposta de umas das partes. Seja essa resposta do lado do cliente ou interna. Esta falta de resposta dos clientes, tanto pode acontecer no arranque das atividades, como no decorrer do projeto.

Na verdade, as dificuldades técnicas são relativamente fáceis de ultrapassar através duma pesquisa ou partilha de dúvidas entre colegas de equipa ou com alguém mais sénior.

10. Sente que existem falhas de comunicação internas e/ou externas, qual o impacto para o projeto?

De acordo com a Andreia, não existem falhas de comunicação internas relevantes. As mais significativas têm que ver com a falta de resposta do cliente que atrasam o projeto.

11. Qual a sua opinião sobre a forma como agem sobre ações corretivas?

Na perspetiva da Andreia, a Bizdirect não tem uma má postura, contudo a gestão de expectativas do cliente é importante para que não se comece um novo projeto dentro do projeto original. Ou seja, é necessário controlar o âmbito de forma que não se ultrapasse o esforço estimado. Quando um projeto entra em fase de testes de aceitação do cliente é necessário um grande controlo do âmbito para que o projeto não atrase.

É de notar que estes pedidos de alteração podem surgir porque com a evolução do projeto o cliente apercebe-se que tem outras necessidades, ou descobre novas funcionalidades que gostava de ver implementadas.

12. Qual a sua opinião sobre a forma como é avaliado o desempenho individual e dos projetos?

O e-mail de fecho de projeto que é partilhado com o cliente é positivo para que a organização receba *feedback*. Contudo é apenas um questionário geral. De qualquer das formas, caso fosse um questionário mais pormenorizado seria exaustivo para o cliente.

Uma outra forma de avaliar os projetos, seria realizar uma sessão de fecho de projeto onde se avaliaria o desempenho do projeto e da equipa.

13. De que forma acha que poderiam ser mais ágeis no dia-a-dia?

Seria importante uma área comum à equipa do projeto onde se partilharia o estado das várias atividades. Desta forma, toda a equipa estaria ocorrente do estado do projeto sem ser necessário fazer tantas sessões de ponto de situação.

Nome: Bruno Clemente

Idade: 38

Profissão: Consultor Funcional

Data da entrevista: 13/01/2022

1. Quais as principais atividades do seu dia-a-dia?

O Bruno é responsável pela equipa funcional, devendo fazer o acompanhamento da equipa e dos seus projetos na perspetiva funcional. Para tal, o Bruno orienta workshops funcionais com o cliente para levantamento de requisitos e faz respetiva especificação, também dá formações aos utilizadores após a implementação das soluções. Pode também dar apoio à equipa de pré-venda, ou à equipa de suporte quando necessário.

2. Quem são as pessoas/ equipas com quem trabalha diretamente?

Essencialmente, clientes, gestores de projeto, equipa de suporte e equipa de pré-venda. Quando os projetos estão na fase de desenvolvimento, por vezes é necessário comunicar com a equipa técnica.

3. Como conhece a estratégia e os objetivos da empresa?

O Bruno conhece os objetivos da empresa na sessão de *kick-off* do ano, em janeiro, no onde são partilhados os resultados financeiros do ano anterior e quais os objetivos a atingir no novo ano. Em setembro, há uma nova sessão onde se partilha o estado atual dos objetivos.

Na opinião do Bruno, o estado dos indicadores financeiros deveria ser partilhado trimestralmente com toda a empresa para uma melhor passagem da informação às equipas.

4. Como conhece os seus objetivos de equipa/projeto?

Relativamente ao projeto, inicialmente há um alinhamento com a equipa comercial sobre aquilo que foi vendido. Numa segunda fase, há uma sessão com o gestor de projeto onde são definidas as macro tarefas do projeto.

5. Como conhece os seus objetivos individuais?

No início do ano, o Bruno tem uma sessão com a sua superior onde é revista a avaliação do ano anterior e são definidos os objetivos para cada novo ano. A meio do ano existe uma segunda sessão onde é feita uma avaliação do cumprimento desses objetivos.

6. Como conhece as ações sob sua responsabilidade?

Atualmente, a equipa do Bruno está a reorganizar o processo de consultoria funcional, identificando por fases as tarefas que um consultor funcional deve desempenhar ao longo dum projeto. Desta forma, o processo de consultoria funcional será estandardizado.

7. Qual a sua opinião sobre a forma como é feita a alocação da equipa de projeto?

Na opinião do Bruno, a alocação das tarefas às pessoas é algo que deve ser melhorado. Atualmente é dada prioridade ao cliente que maior pressão fizer para que o projeto seja entregue. Desta forma, os recursos serão desviados para os projetos prioritários, ficando outros desfalcados. Mais tarde, virão os clientes dos projetos que ficaram desfalcados fazer pressão para que os desenvolvimentos sejam concluídos.

Neste momento, é feito um planeamento reativo, em que se planeia a alocação de forma semanal, não sendo possível ter uma previsão alongada do plano de atividades das equipas.

A equipa do Bruno tem dois elementos seniores e dois juniores, sendo que os mais juniores ainda não têm autonomia para conduzirem projetos em termos funcionais. O que faz com que seja preciso ter uma visão da disponibilidade dos

recursos seniores para acompanharem os juniores em novos projetos. Contudo, sem uma visão mensal da alocação há uma dificuldade acrescida em gerir a entrada de novos projetos.

8. De que forma comunica com a equipa ao longo do projeto?

A comunicação do projeto é organizada por marcos, sendo que o primeiro é a reunião de *kick-off* onde há um alinhamento do âmbito do projeto com o cliente, segue-se a fase de levantamento de requisitos funcionais com o cliente onde se discutem todas as necessidades que o cliente tem e como é que a solução pode dar resposta, de onde resulta um desenho funcional que o cliente irá aprovar. Internamente, também é feito um alinhamento com a equipa se preparar tecnicamente a solução. Após os desenvolvimentos concluídos é feita uma sessão de apresentação da solução ao cliente antes do início dos testes. Durante a fase de testes, são feitas sessões regulares de acompanhamento. No fim dos testes estarem aceites, é feita uma ação de formação com o cliente e uma última reunião de fecho do projeto.

Ao longo das atividades, o gestor de projeto vai fazendo reuniões de ponto de situação com o cliente para partilhar o estado do projeto. Contudo, o Bruno defende que o cliente deveria ser ainda mais envolvido em todo o processo. Muitas vezes, por excesso de trabalho, este envolvimento é descurado.

9. Quais são as suas principais dificuldades? Que meios tem para as resolver?

A principal dificuldade do Bruno é a falta de tempo para dar resposta a todas as suas tarefas. Se tivesse uma alocação bem definida este problema seria facilmente mitigado.

Quando o Bruno tem alguma dúvida que precisa de esclarecer, tem facilidade em falar com o gestor de projeto ou com o cliente, outras pessoas podem não se sentir tão confortáveis para falar com o cliente ou com a equipa técnica.

10. Sente que existem falhas de comunicação internas e/ou externas, qual o impacto para o projeto?

Na opinião do Bruno, as falhas de comunicação internas dão origem a falhas de comunicação com o cliente. Ou seja, quando o gestor de projeto não tem toda a informação disponível sobre o estado do projeto, não consegue fazer uma boa comunicação com o cliente. Apesar do gestor de projeto não ser responsável pelas atividades técnicas, é ele que tem de passar a informação ao cliente do estado do projeto, ou eventuais bloqueios em que seja necessário o apoio do cliente.

O Bruno defende que seriam necessários mais pontos de situação internos rápidos e efetivos. Não é por se fazerem sessões pontuais de mais de uma hora que todos os problemas ficam resolvidos, na realidade, seria preferível uma sessão semanal de trinta minutos com toda a equipa para se discutir o estado do projeto.

O Bruno defende que a comunicação deve fluir de forma orgânica entre todos os membros do projeto, evitando que problemas comuns venham a ter um impacto maior se tivessem sido comunicados antecipadamente.

Ferramentas como o Azure DevOps permitem que a equipa comunique de forma indireta o estado de cada tarefa do projeto, o que permite manter uma boa comunicação entre a equipa e reduzir as longas reuniões para resolver problemas. Contudo, seria necessário dar formação a todos os elementos para que saibam utilizar a ferramenta.

11. Qual a sua opinião sobre a forma como agem sobre ações corretivas?

Na perspetiva do Bruno, é feito um bom controlo do âmbito do projeto, sendo que do ponto de vista do corretivo não é comum haver um número significativo de *bugs* (falhas técnicas) no projeto. Contudo, quando o projeto não corre bem e a relação com o cliente já está sensibilizada, a equipa procura dar

resposta ao máximo de ações corretivas, ainda que estejam fora do âmbito do projeto.

12. Qual a sua opinião sobre a forma como é avaliado o desempenho individual e dos projetos?

Mais uma vez, por falta de tempo, a avaliação dos projetos não é feita da melhor forma. Deveria ser feita uma sessão de fim de projeto interna para identificar pontos positivos e pontos a melhorar, de forma que haja melhoria contínua.

13. De que forma acha que poderiam ser mais ágeis no dia-a-dia?

Se as pessoas tivessem um planeamento correto das suas atividades, a maioria dos problemas estariam resolvidos. Na maioria dos casos, planeiam-se atividades sem margem de tempo, o que faz com que as pessoas estejam sobrealocadas e não tenham autonomia para dar resposta a todas as suas tarefas. Uma boa alocação viria a reduzir problemas de comunicação interna e externa.

Nome: Carlos Camargo

Idade: 42

Profissão: *Senior Project Manager*

Data da entrevista: 20/12/2021

1. Quais as principais atividades do seu dia-a-dia?

Enquanto gestor de projetos, as principais tarefas, prendem-se com contacto e gestão dos clientes com os quais o Carlos tem projetos ativos, organização das equipas de trabalho, planeamento dos projetos e procurar cumprir os prazos estabelecidos.

2. Quem são as pessoas/ equipas com quem trabalha diretamente?

Clientes externos e clientes internos (ou seja, equipas de projetos, gestores e administração da empresa).

3. Como conhece a estratégia e os objetivos da empresa?

A estratégia é divulgada frequentemente e reavaliadas ao longo do ano em sessões abertas a toda a Organização.

4. Como conhece os seus objetivos de equipa/projeto?

O Carlos sendo subcontratado não tem um modelo de definição de objetivos igual ao dos colegas, apenas são definidos objetivos de tempo de alocação a projetos. Apesar de não serem definidos objetivos em específico para cada projeto, procura-se que todos os projetos terminem dentro do prazo, do orçamento e com a qualidade esperada pelo processo.

Contudo, aquilo que o cliente espera do projeto, é definido à partida no que se chama a "visão do projeto", ou seja, são os requisitos que foram discutidos na fase comercial.

5. Como conhece os seus objetivos individuais?

É partilhado com o Carlos o objeto de alocação que deve ser mantido constante ao longo de todos os meses, isto é, o número de horas reportadas em projetos deve ser uma determinada percentagem das quarenta horas semanais de trabalho.

6. Como conheces as ações sob a sua responsabilidade?

Manter os projetos dentro do plano previsto (seja tempo, orçamento e qualidade), manter a equipa motivada para a conclusão do projeto, fazer o acompanhamento das atividades e obter *feedback* das pessoas envolvidas no projeto, propor reavaliações do projeto ou soluções perante os problemas que vão surgindo ao longo dos projetos, e acima de tudo, garantir a entrega dos projetos.

Do ponto de vista do Carlos, o gestor de projetos deve ser um mediador do projeto. Caso não existisse esta figura, o projeto teria um custo maior e o entendimento entre as partes seria menor.

7. Qual a sua opinião sobre a forma como é feita a alocação da equipa de projeto?

O tema da alocação de recursos é um assunto delicado, pois é necessário ter em conta a disponibilidade e o perfil de cada consultor ou *developer*. No que diz respeito à ferramenta usada, existe alguma dificuldade para o fazer. E quanto à organização da equipa, as pessoas têm muitas atividades para fazer ao mesmo tempo, não havendo uma sequência planeada.

Estas dificuldades geram conflitos nas entregas ao cliente. Para evitar atrasos, as pessoas acabam por fazer o trabalho de forma apressada.

8. De que forma comunica com a equipa ao longo do projeto?

É possível definir a comunicação em duas fases: começando com uma sessão de *status* interno onde é avaliado aquilo que foi realizado e, depois é contruída uma apresentação para o cliente com as atividades previstas e realizadas.

No dia-a-dia a comunicação interna é feita, essencialmente, através do Microsoft Teams via *chat* ou videochamadas.

9. Quais são as suas principais dificuldades? Que meios tem para as resolver?

O principal problema tem que ver com organização e operacionalização das tarefas. As pessoas têm um elevado número de atividade em simultâneo, o que dificulta o cumprimento dos prazos. Por outro lado, as ferramentas usadas não trazem a maior agilidade. Seria positivo se fosse implementada uma ferramenta para trabalho do trabalho com objetivos a atingir. Para resolver a dificuldade da disponibilidade de pessoas, existe um comité para otimizar o trabalho de cada um.

10. Sente que existem falhas de comunicação internas e/ou externas, qual o impacto para o projeto?

De acordo com o Carlos, existem falhas relacionadas com a cadência da comunicação. É de notar que a transparência não é um entrave, pois procuram transmitir a informação de forma clara. As limitações da comunicação dão origem a desalinhamento quanto ao âmbito dos projetos e cumprimento dos cronogramas.

11. Qual a sua opinião sobre a forma como agem sobre ações corretivas?

Perante ações corretivas a equipa age de forma reativa, sendo que a origem do problema vem da definição e documentação dos requisitos que serão implantados, ou até mesmo falta de alinhamento com o cliente quanto ao que será aceitável para a validação da solução.

12. Qual a sua opinião sobre a forma como avaliamos o desempenho individual e dos projetos?

Do ponto de vista do Carlos, a melhor forma de avaliar o desempenho passa por definir métricas *SMART* (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Time-bound*), mas para os projetos o mais relevante é a sua duração e custo. Já do ponto de vista individual, passa pela qualidade daquilo que é entregue, ou seja, avaliar o tempo que é necessário para rever os desenvolvimentos feitos, ou através do número de *bugs* detetados.

13. De que forma acha que poderiam ser mais ágeis no dia-a-dia?

Para começar, seria necessário definir um conjunto de regras que sejam conhecidas por todas as equipas internas e externas. Para o cliente é importante que ele tome consciência que é o principal responsável pelo projeto, sendo a Bizdirect um parceiro.

Nome: Cátia Reis

Idade: 27 anos

Profissão: *Consultant developer*

Data da entrevista: 16/12/2021

1. Quais as principais atividades do seu dia-a-dia?

Pensado num projeto novo, as atividades começam com um alinhamento com o gestor de projeto e com o consultor funcional alocado ao projeto para perceber o negócio do cliente e fazer um levantamento das necessidades do

cliente. Depois, é criada um esboço do Power BI para apresentar ao cliente, seguindo-se o desenvolvimento dos relatórios de Power BI, partilhar com o cliente para *feedback* e, de acordo com esse *feedback*, fazer ajustes e correções. Por norma, a fase de desenvolvimento é aquela que consome mais tempo, contudo ultimamente, a fase de ajustes e correções também tem consumido bastantes horas.

2. Quem são as pessoas/ equipas com quem trabalha diretamente?

Grande parte do tempo o trabalho é feito de forma autónoma com o suporte do *Tech Lead*, consultores funcionais e gestores de projeto. O *Tech Lead* é um consultor mais sénior que permite discutir dificuldades técnicas. Na verdade, os clientes também fazem parte das pessoas do dia-a-dia de trabalho.

3. Como conhece a estratégia e os objetivos da empresa?

Dum ponto de vista global, o posicionamento estratégico passa por transformar tecnologicamente o negócio dos clientes. Contudo, existem algumas dificuldades em identificar a estratégia. Seria uma mais-valia se a estratégia fosse consolidada para que as equipas tivessem mais facilidade em seguir a estratégia e os processos que estão definidos pela organização.

É possível identificar que há falta de acompanhamento quando um novo trabalhador se junta à empresa, o que faz com que não seja fácil ter a precessão da estratégia.

Apesar da Bizdirect partilhar os objetivos definidos para cada período nem todos os colaboradores consultam esses documentos, por isso não estão totalmente a par destes.

4. Como conhece os seus objetivos de equipa/projeto?

Em termos financeiros a Cátia não tem conhecimento do desempenho do projeto, até porque não faz parte das suas funções. Contudo, sabe quando é que as horas que reporta num determinado projeto são horas que o cliente pagou, ou quando já excedem aquilo que foi vendido ao cliente, passando a ser trabalho não

faturado ao cliente. Por vezes, a prioridade passa a ser entregar o projeto ao cliente e fechá-lo, independentemente do custo.

5. Como conheces os seus objetivos individuais?

Na verdade, mais facilmente, tem consciência dos objetivos individuais do que os do projeto no seu todo. Em termos de objetivos tecnológicos, por vezes acontece só ter a perceção completa daquilo que o cliente quer, quando está a desenvolver os relatórios de Power BI.

6. Qual a sua opinião sobre a forma como é feita a alocação da equipa de projeto?

O planeamento deve ser feito de forma a prever percalços que surjam no projeto relacionados com *bugs* que sejam detetados quer em testes de qualidade internos, quer durante os testes de aceitação do cliente.

Relativamente à alocação dos developers, os *Tech Leads* devem ter um maior conhecimento daquilo que a sua equipa está a executar, de forma a perceberem a capacidade de resposta de cada elemento da equipa.

Contudo, tendo em conta a envolvente e as diferentes tecnologias usadas, este planeamento tem uma maior dificuldade, o que, por vezes, se traduz no seu incumprimento.

7. Como conhece as ações sob sua responsabilidade?

Sendo a Cátia a única *developer* de Power BI tem autonomia para organizar o seu dia. De acordo com o e-mail do planeamento semanal partilhado pela sua *Tech Lead*, organiza as tarefas que tem a fazer. Ao longo da semana, de forma a otimizar o seu esforço, procura só avançar com tarefas relacionadas com outro projeto, quando termina essas tarefas do projeto anterior.

Em articulação com os gestores de projetos, é feita a comunicação com os clientes.

8. De que forma comunica com a equipa ao longo do projeto?

Diariamente, a equipa da Cátia tem uma reunião para debater o que foi feito no dia anterior com o objetivo de desbloquear algum problema. Por outro

lado, em temas mais impactantes nos projetos, são feitas sessões com o gesto de projeto e/ou consultor funcional por terem um maior conhecimento do modelo de negócio do cliente onde a Cátia está alocada.

9. Quais são as suas principais dificuldades? Que meios tem para as resolver?

As principais dificuldades têm que ver com transmissão de conhecimento, mais concretamente, tarefas como dar formação face aos desenvolvimentos feitos, ou orientar reuniões de discussão com clientes.

Outra dificuldade prende-se com o facto dos projetos onde a Cátia está envolvida não serem exclusivamente de Power BI, o que faz com que entre nos projetos numa fase mais avançada da sua execução. Desta forma, determinados temas já foram discutidos com os clientes e a informação não lhe é transmitida na sua totalidade para que sejam construídos os relatórios de Power BI. Além do mais muitas vezes os clientes não são objetivos a identificar as suas necessidades. Para mitigar este problema são necessárias reuniões de alinhamento.

10. Sente que existem falhas de comunicação internas e/ou externas, qual o impacto para o projeto?

De momento, a equipa adota uma postura de maior transparência, não só inteiramente, como com o os clientes. Contudo, é comum que o consultor funcional, depois do levantamento de requisitos com o cliente, não detalhe com o pormenor suficiente aquilo que o cliente pretende, resultado em falhas de comunicação.

Outra falha, apesar de menos comum, é quando o consultor funcional não valida os desenvolvimentos feitos pela Cátia antes da entrega ao cliente, o que dá origem a um maior número de *bugs* reportados pelo cliente.

Como consequência, existem atrasos no projeto e o cliente perde confiança na equipa.

11. Qual a sua opinião sobre a forma como agem sobre ações corretivas?

Na fase de testes o cliente recebe um *issue tracking* em Excel onde reporta os *bugs* identificados ou alterações que gostaria de ver implementadas. No final da primeira ronda de testes do cliente, os *issues* são analisados e identificados aqueles que devem anaçar para correção. Quando a solução já está em ambiente de produção, a equipa de suporte recebe um e-mail do cliente com o *issue* identificado e é aberto um caso de suporte. Por norma, ações corretivas em ambiente de produção são de correção prioritária face à fase de testes.

Em termos operacionais para o negócio para o cliente, *bugs* em Power BI não é tão impactante como *bugs* em CRM no negócio do cliente. Desta forma, é mais fácil de gerir as expectativas do cliente para a correção destes *bugs*.

12. Qual a sua opinião sobre a forma como avaliam o desempenho individual e dos projetos?

Semestralmente é feita uma avaliação de cada pessoa com o respetivo *manager*, o que apesar de a Cátia considerar constrangedor, por outro lado, é positivo, por permitir refletir e definir objetivos para o ano seguinte. Um ponto a melhorar seria a avaliação no final de cada projeto.

13. De que forma acha que poderiam ser mais ágeis no dia-a-dia?

Por vezes, existem demasiadas videochamadas com um público-alvo alargado, o que destabiliza o trabalho. Desta forma, dois pontos a melhorar seria a objetividade do trabalho que deve ser feito, bem com as comunicações ao longo dos projetos.

Nome: Filipe Cunha

Idade: 27

Profissão: *software developer*

Data da entrevista: 10/01/2022

1. Quais as principais atividades do seu dia-a-dia?

Além da componente técnica, que ocupa a maior parte do tempo do Filipe, também tem de dar feedback à sua equipa sobre dificuldades técnicas, ou partilhar com o gestor de projeto entraves que surjam e ponham em causa a entrega dos projetos.

2. Quem são as pessoas/ equipas com quem trabalha diretamente?

Além dos colegas de equipa, também lida diariamente com os gestores dos projetos onde está alocado e clientes.

3. Como conhece a estratégia e os objetivos da empresa?

A estratégia e os objetivos são comunicados via e-mail ou através de reuniões de equipa no final de cada semana.

4. Como conhece os seus objetivos de equipa/projeto?

Estes objetivos são comunicados pelo gestor de projeto, sendo que estão disponíveis na proposta comercial que o Filipe analisa em conjunto com o seu *Tech Lead* no início de cada projeto.

5. Como conhece os seus objetivos individuais?

Na Bizdirect existem duas sessões anuais com o Filipe, o seu *Tech Lead* e *manager*, onde, numa primeira sessão, definem os objetivos que o Filipe deve atingir. Numa segunda sessão, a meio do ano, é feito um ponto de situação para avaliar o desempenho do Filipe para atingir esses objetivos. Desta forma, este é um processo individual e personalizado.

6. Como conhece as ações sob sua responsabilidade?

É, também, em conjunto com o seu *Tech Lead* que o Filipe participa no processo de definição de tarefas específicas para cada projeto.

7. Qual a sua opinião sobre a forma como é feita a alocação da equipa de projeto?

O projeto é apresentado pelo *Tech Lead* à equipa, e de acordo com o grau de dificuldade e capacidades de cada elemento, o projeto é entregue a um *developer*.

8. De que forma comunica com a equipa ao longo do projeto?

Essencialmente, pelo chat do Microsoft Teams, ou videochamadas. Diariamente, o Filipe tem uma reunião de equipa de trinta minutos para discutir dificuldades técnicas que tenham surgido nos projetos ao longo do dia anterior, estas sessões são conhecidas como "*daily meetings*". Permitindo um melhor acompanhamento das atividades de cada um, evitando derrapes nos projetos e definindo prioridades para o dia de cada um.

9. Quais são as suas principais dificuldades? Que meios tem para as resolver?

A maior dificuldade sentida pelo Filipe tem que ver com a organização do trabalho, mais concretamente em estabelecer prioridades. Tendo em conta que o Filipe está alocado a mais do que um projeto em simultâneo, surge a dificuldade de organizar e dar prioridade a todas as tarefas. Por vezes os clientes ligam ou enviam e-mail a pedir determinada tarefa, o que tem impacto noutros projetos. O Filipe, nas *daily meetings*, procura mitigar este problema.

10. Sente que existem falhas de comunicação internas e/ou externas, qual o impacto para o projeto?

Na perspetiva do Filipe existem falhas de comunicação. Por exemplo, na demora na resposta a e-mails por parte de clientes ou, até, por parte da própria Organização. O principal motivo é o elevado volume de projetos para o número de pessoas disponíveis. Como consequência, os projetos atrasam e a relação com cliente deteriora-se.

Internamente, não existem falhas e comunicação significativas, a equipa de gestão de projetos veio melhorar o processo de consultoria, definindo especificamente o papel de cada um para a entrega de projetos.

11. Qual a sua opinião sobre a forma como agem sobre ações corretivas?

As ações corretivas que vêm da equipa de suporte para a equipa técnica, causam desorganização no trabalho. A maioria das vezes, os casos de suporte são temas impactantes no negócio do cliente, pelo que é necessário parar o que se

está a fazer nos projetos para dar prioridade ao suporte. Na opinião do Filipe, deveria haver uma equipa dedicada aos casos de suporte.

12. Qual a sua opinião sobre a forma como avaliamos o desempenho individual e dos projetos?

Os questionários que são partilhados com os clientes no final de cada projeto são positivos, pois o cliente tende a ser honesto nas suas repostas, permitindo ter um melhor *feedback* para que seja possível melhorar o processo de entrega de projetos.

Além deste questionário de satisfação, o Filipe defende que, no final do projeto, deveria ser feita uma sessão com o cliente para perspetivar e avaliar o projeto, permitindo retirar aprendizagens para projetos futuros.

13. De que forma acha que poderiam ser mais ágeis no nosso dia-a-dia?

Melhorar a utilização do Azure DevOps da Microsoft como plataforma de informação quanto ao estado dos projetos. Desta forma, o gestor de projetos conseguiria facilmente perceber o estado das tarefas do projeto, reduzindo o número de sessões internas.

Nome: Hélder Vicente

Idade: 30

Profissão: *Project Manager*

Data da entrevista: 17/12/2021

1. Quais as principais atividades do seu dia-a-dia?

Enquanto gestor de projetos, o dia do Hélder começa com a leitura de e-mails, revisão das atividades dos projetos do portfólio, alinhamento com os consultores funcionais e técnicos de cada projeto para saber qual o ponto de situação das atividades. Depois deste ponto de situação, caso necessária alguma

informação ou indicar que ao cliente alguma atividade, o Hélder entra em contacto com o cliente.

2. Quem são as pessoas/ equipas com quem trabalha diretamente?

Além dos clientes, o Hélder trabalha, essencialmente, com consultores funcionais e consultores técnicos.

3. Como conhece a estratégia e os objetivos da empresa?

Ao longo do ano fiscal, é apresentada a toda a Organização o plano estratégico, assim como os objetivos que a Organização tem para atingir.

Do ponto de vista do Hélder, os objetivos apesar de serem apresentados de forma clara, não é fácil ter presente no dia-a-dia os resultados que as equipas devem atingir. Além do mais, no que diz respeito a objetivos financeiros para cada mês, o valor encontra-se num Excel ao qual o Hélder tem acesso.

4. Como conhece os seus objetivos de equipa/projeto?

Após a passagem do projeto da área comercial para a gestão de projetos, não é claro o benefício que a solução trará para o negócio do cliente. Isto é, a equipa sabe o que vai entregar no final do projeto, mas não tem claro o valor acrescentado que o projeto trará ao cliente.

5. Como conhece os seus objetivos individuais?

Apesar de anualmente serem definidos objetivos que o Hélder tem de cumprir, no curto prazo, esses objetivos vão-se adaptando com as necessidades da empresa. Ou seja, consoante o desempenho de determinado projeto, pode ser necessário acelerar a sua execução de forma a garantir a faturação, ou de forma que os projetos não excedam o seu custo e a duração estimada.

6. Qual a sua opinião sobre a forma como é feita a alocação da equipa de projeto?

De momento não é feita uma previsão da alocação das pessoas a 100%. As pessoas são alocadas consoante a criticidade do projeto. Ou seja, perante um projeto prioritário, pode ser necessário realocar uma pessoa dum projeto para dar prioridade a outro.

Na verdade, a alocação não é eficiente. Por não ser possível estimar de forma concreta o número de pessoas alocadas e durante quanto tempo, acaba por existir pessoas com baixa alocação ou o oposto.

7. Como conhece as ações sob sua responsabilidade?

Juntamente com a equipa de projeto, além de construir o plano de atividades, passa por controlar custos e duração dos projetos. Além do mais é necessário dar visibilidade interna e externa do estado do projeto e planear a alocação dos recursos.

8. De que forma comunica com a equipa ao longo do projeto?

O Microsoft Teams é a principal ferramenta, sendo que o e-mail e o telefone também são bastante usados. A vantagem do Teams face ao e-mail é que permite trocar ideias de forma mais ágil e percetível. No e-mail acaba-se por perder informação, contudo é benéfico quando se procura formalizar determinada decisão.

9. Quais são as suas principais dificuldades? Que meios tem para as resolver?

Garantir a comunicação é dos maiores desafios para o Hélder, principalmente quando tem de transmitir mensagens técnicas do consultor técnico para o cliente.

Outro problema passa pela disponibilidade de recursos para iniciar um projeto ou dar resposta a algum *bug*. Por norma, as pessoas estão alocadas a projetos, podendo atrasar o projeto uma semana, o que dificulta a gestão de expectativas para o cliente e internamente. Para resolver o problema da alocação, numa primeira abordagem o Hélder tenta alinhar a disponibilidade com o próprio developer/ consultor. Caso o recurso em causa não tenha disponibilidade, o Hélder sobe na hierarquia para encontrar uma solução.

10. Sente que existem falhas de comunicação internas e/ou externas, qual o impacto para o projeto?

(repostas na questão anterior)

11. Qual a sua opinião sobre a forma como agem sobre ações corretivas?

Ao longo do projeto os *issues* que o cliente identifica são reportados num Excel pelo próprio cliente, o que acaba por ser uma defesa para a Bizdirect. Desta forma, o cliente compromete-se com as alterações que pediu, evitando que a equipa faça "ajustes aos ajustes" anteriormente feitos. De forma a evitar um elevado número de *issues*, deveria existir um maior envolvimento da equipa do lado do cliente para que a solução fosse, efetivamente, de encontro às suas necessidades.

12. Qual a sua opinião sobre a forma como avaliam o desempenho individual e dos projetos?

De momento a única avaliação que é feita é se o projeto é entregue dentro do custo planeado ou não. Métricas relativas ao cumprimento de objetivos, ou a capacidade de adoção da solução pelo cliente não é tido em conta.

13. De que forma acha que poderiam ser mais ágeis no dia-a-dia?

Do ponto de vista do Hélder, existem dois fatores: um maior envolvimento do cliente ao longo do projeto e uma maior dedicação interna a cada projeto. Ou seja, deve haver um trabalho mais colaborativo entre as equipas do cliente e da Bizdirect.

Nome: Patrícia Ribeiro

Idade: 31

Profissão: *Tech Lead*

Data da entrevista: 10/01/2022

1. Quais as principais atividades do seu dia-a-dia?

A Patrícia é responsável por fazer a especificação técnica dos projetos para que os *developers* possam fazer o seu trabalho, além do mais, também faz a gestão da sua equipa.

2. Quem são as pessoas/ equipas com quem trabalha diretamente?

Essencialmente, *developers* e consultores funcionais, gestores de projeto quando necessário.

3. Como conhece a estratégia e os objetivos da empresa?

Na *intranet* é divulgada toda a documentação da Organização, com a estratégia e os objetivos, estado disponível para consulta de todos os colaboradores.

4. Como conhece os seus objetivos de projeto?

No início de cada projeto é partilhado com a Patrícia a proposta comercial com o detalhe do projeto a implementar. Nos projetos mais recentes estão a optar por incluir o *Tech Lead* nos workshops de definição funcional da solução, de forma, aquando da fase de desenvolvimento, o *Tech Lead* tenha uma noção clara de quais são os objetivos do cliente com o projeto.

5. Como conhece os seus objetivos individuais/ equipa?

Anualmente são feitas reuniões com os superiores da Patrícia, onde se definem objetivos de equipa e individuais, sendo que os objetivos são diferenciados para cada membro da equipa.

6. Como conhece as ações sob sua responsabilidade?

Enquanto *Tech Lead* (ou consultora técnica), a Patrícia deve fazer toda a análise e especificação técnica do projeto. Sendo que é ela a responsável por identificar aquilo que deve ser feito no projeto do ponto de vista técnico, e delegar na sua equipa as tarefas que cada um deve executar.

7. Qual a sua opinião sobre a forma como é feita a alocação da equipa de projeto?

Do ponto de vista da Patrícia, a alocação de recursos é algo ainda confuso. Tendo em conta que nos projetos em que a Bizdirect trabalha há momentos de dependência do cliente. Por vezes é incerto fazer um planeamento de recurso que venha a ser cumprido na sua totalidade. Ou seja, quando se planeia o início dos desenvolvimentos após a aprovação do documento funcional e o cliente demora

mais tempo do que o previsto a validar a documentação, será necessário realocar as pessoas noutras atividades, o que cria instabilidade nas equipas.

8. De que forma comunicas com a equipa ao longo do projeto?

Por norma, a Patrícia faz uma reunião de *kick-off* com a sua equipa onde explica o projeto e atribui-lhes as tarefas que especificou tecnicamente no DevOps. Apesar da Patrícia ainda não ter tido um projeto mais complexo, quando o tiver, prevê fazer *daily meetings* com a equipa para acompanhar os desenvolvimentos.

Também usa o Microsoft Teams para uma comunicação mais próxima com as equipas, e o e-mail para situações formais.

9. Quais são as suas principais dificuldades? Que meios tem para as resolver?

Tendo em conta que a Patrícia assumiu o papel de *Tech Lead* recentemente, a gestão de pessoas é uma das suas dificuldades. A Patrícia, procura falar com pessoas mais seniores para partilhar as suas dificuldades.

Outra dificuldade tem que ver com perceber concretamente as necessidades do cliente. Apesar de serem feitas sessões para levantamento dos requisitos que o cliente quer implementar, e o cliente aprovar a documentação com aquilo que será implementado, quando chega a fase de testes há alguns desfasamentos.

10. Sente que existem falhas de comunicação internas e/ou externas, qual o impacto para o projeto?

Por vezes, existem dificuldades técnicas quando o cliente tenta explicar o seu negócio, como a equipa da Bizdirect é externa aos seus processos, há alguma dificuldade de entendimento.

Sendo mais difícil perceber as necessidades do cliente e apresentar uma solução que seja 100% válida. Desta forma, após os desenvolvimentos e já na fase de testes do cliente, este pede alterações que requerem mais esforço, atrasando o projeto relativamente ao cronograma, custos e o restante portefólio de projetos.

11. Qual a sua opinião sobre a forma como agimos sobre ações corretivas?

De acordo com o testemunho da Patrícia, a Bizdirect tem um processo bem estruturado para a fase de testes, dando garantia ao cliente para os desenvolvimentos entregues. Contudo, quando surgem casos de suporte que são de resolução prioritária, por vezes, os recursos dos projetos tendem a ser desviados para correção destes casos de suporte, o que pode pôr em causa o cronograma do projeto.

12. Qual a sua opinião sobre a forma como avaliam o desempenho individual e dos projetos?

A Patrícia defende que é importante avaliar o que correu bem e mal no projeto para que possa haver melhoria no futuro. Atualmente, considera que estamos a fazer uma boa avaliação dos projetos e do desempenho individual.

13. De que forma acha que poderiam ser mais ágeis no dia-a-dia?

Melhorar o planeamento das pessoas é um aspeto que a Patrícia considera importante, de forma que seja possível definir o que cada developer tem planeado para a semana seguinte. Ou seja, mais do que um plano minucioso do início ao fim do projeto aquando do arranque das tarefas, deve ser possível organizar o trabalho das pessoas por pequenos períodos.

Nome: Pedro Pisco

Idade: 34

Profissão: *Solution Architect & Development Project Lead*

Data da entrevista: 21/12

1. Quais as principais atividades do seu dia-a-dia?

Dar apoio à equipa técnica - *Tech Leads* e *developers* - nomeadamente a superar dificuldades técnicas, aprender novos conceitos e ajudar na arquitetura e implantação dos projetos.

2. Quem são as pessoas/ equipas com quem trabalha diretamente?

Tech Leads, developers, managers da empresa, e clientes

3. Como conheces a estratégia e os objetivos da empresa?

A empresa é transparente em toda a informação que passa, havendo reuniões de equipa e com toda a organização para que possam saber em que estado está a empresa e qual o foco de trabalho a ter.

De acordo com o planeamento anual, são definidos pela Organização objetivos para cada mês, e existem ferramentas que ajudam a controlar o estado desses mesmos objetivos. Estes são controlados pelas equipas e ao longo das sessões semanais e mensais.

4. Como conhece os seus objetivos de equipa/projeto?

Existem sempre objetivos gerais nomeadamente, garantir a entrega com qualidade e a satisfação do cliente, assim como dentro do orçamento que foi definido. Devem procurar que o cliente mantenha a satisfação e a utilização da tecnologia através de atualizações e melhorias do sistema, de forma que o investimento inicial seja valorizado.

5. Como conheces os seus objetivos individuais?

Os objetivos pessoais e de equipa são definidos anualmente, à medida que se avança na carreira esses objetivos também vão evoluindo. Individualmente, existem KPI's para formação e satisfação do cliente. Durante as reuniões semanais de equipa vão avaliando o desempenho da equipa.

Na verdade, os KPI's da equipa têm impacto nos individuais, como é o caso da satisfação do cliente, por exemplo.

6. Como conhece as ações sob sua responsabilidade?

No inicio do projeto é feita uma reunião com os comerciais que conseguiram a venda, para dar a conhecer o projeto e o âmbito. Antes de ser feita uma reunião com o cliente, é feita uma sessão interna para definir a abordagem ao projeto.

Tecnicamente é feita uma definição da arquitetura a montar, para depois se definirem os pressupostos que devem ser garantidos antes do início dos desenvolvimentos. Depois disso, é feita uma avaliação funcional e técnica com o cliente para se definirem objetivos de implantação.

Enquanto responsável por uma equipa, o Pedro define objetivos para cada semana, avalia se as tarefas estão a ser bem executadas, é feita uma validação do código desenvolvido, para que os *developers* sintam um maior acompanhamento.

7. Qual a sua opinião sobre a forma como é feita a alocação da equipa de projeto?

Sempre que possível, a alocação da equipa é feita com base na necessidade do projeto, ou seja, as pessoas têm diferentes competências e são alocadas consoante a complexidade do projeto. Procura-se promover a troca de informação entre a equipa para que se otimize a alocação das pessoas.

8. De que forma comunica com a equipa ao longo do projeto?

É utilizado o Azure DevOps como uma ferramenta de colaboração para descrever todas as tarefas de desenvolvimento do projeto, e registar aquilo que foi feito, por quem e quando, permitindo conciliar várias fases que o projeto tenha. Além da parte colaborativa, permite a gestão do código fonte dos desenvolvimentos e testes à solução pela equipa de qualidade.

O Microsoft Teams é a ferramenta mais usada para comunicar entre as equipas de forma rápida, seja por chat ou por chamada. Já o e-mail permite a troca de informação relativa ao projeto. No fundo, são canais com diferente propósito.

9. Quais são as suas principais dificuldades? Que meios tem para as resolver?

Em termos técnicos as principais dificuldades do Pedro têm que ver com situações complexas de aplicações que já não estejam a funcionar, ou quando um sistema vai abaixo, sendo necessário um conhecimento específico para resolver o problema.

Outra dificuldade prende-se com a comunicação com os próprios *developers*, sendo necessário adaptar a comunicação consoante sejam mais juniores ou mais seniores, de forma que seja bem entendido o que se quer implementar num determinado projeto.

10. Sente que existem falhas de comunicação internas e/ou externas, qual o impacto para o projeto?

No que diz respeito à comunicação da empresa para os colaboradores, o Pedro diz que a empresa é bastante transparente. Já relativamente à comunicação com clientes é necessário adaptar a comunicação, pois o cliente não costuma estar habituado à linguagem técnica.

Havendo uma falha de comunicação interna ou externa, haverá uma falha de desenvolvimento, que resulta numa falha de entrega, perda de dados ou desenvolvimentos e, conseqüentemente, atrasos para o projeto.

11. Qual a sua opinião sobre a forma como agem sobre ações corretivas?

A fase de testes é sempre mais preocupante. Quando o cliente já conhece o produto, os testes podem ser feitos de forma mais rápida e ágil surgindo menos questões. Quando se trata de um produto novo para o cliente, existem mais dificuldade, sendo necessário formar as pessoas. Ou seja, é mais complicado fazer a gestão da aprendizagem e adoção do cliente.

12. Qual a sua opinião sobre a forma como avaliam o desempenho individual e dos projetos?

A avaliação das equipas vai sendo feita no dia-a-dia, avaliando se as tarefas de cada um estão a ser bem feitas. Além disto há dois momentos de avaliação anual para que se possa indicar se o colega está a conseguir cumprir ou ultrapassar os objetivos.

Quanto à avaliação dos projetos é compilado fazer esta avaliação, cabendo esta tarefa ao gestor de projetos, sendo necessário fazer um maior acompanhamento das equipas e do cliente. Neste sentido, seria benéfico ter um

maior envolvimento do cliente no projeto de forma que haja um maior retorno e uma melhor compreensão do que está a ser entregue no projeto, responsabilizando o cliente com parte integrante da equipa do projeto.

13. De que forma acha que poderiam ser mais ágeis no dia-a-dia?

Na opinião do Pedro, para aumentar a agilidade seriam necessárias mais ferramentas de colaboração e comunicação, para que seja possível prever situações futuras e tomar melhores medidas, sendo que quinze minutos diários podem poupar dois dias de problemas futuros. Além do mais, seria necessário um maior dedicação e foco nas tarefas de cada um.

Nome: Rute Dias

Idade: 45

Profissão: *Delivery Manager - CRM Solutions*

Data da entrevista: 10/01/2022

1. Quais as principais atividades do seu dia-a-dia?

Com a integração na Clarante, está sobre a responsabilidade da Rute a gestão da unidade de *CRM Solutions*, tendo sobre a sua responsabilidade as equipas de *business development*, gestão de projeto e consultoria funcional. Por isso, colabora com o desenvolvimento de oportunidades e processo de vendas, apoia a equipa de gestão de projetos no que diz respeito ao planeamento e cumprimento dos objetivos de receita da empresa. Por último, com a equipa funcional procura definir novas abordagens para os projetos vendidos, melhoria contínua e desenho das soluções.

2. Quem são as pessoas/ equipas com quem trabalha diretamente?

A Rute interage diretamente com clientes, equipa comercial, funcional e de gestão de projetos.

3. Como conhece a estratégia e os objetivos da empresa?

Com o processo de integração da Bizdirect na Claranet, será feito uma sessão de *kick-off* interno para apresentar a unidade da Rute e a nova estrutura organizacional com os objetivos e KPI's de cada equipa.

4. Como conhece os seus objetivos de equipa/projeto?

A Rute está envolvida em todo o processo, desde o processo de venda até ao fecho do projeto, desta forma assume um papel importante na relação com o cliente, colaborando com a equipa para desbloquear entraves significativos à entrega dos projetos.

5. Como conhece os seus objetivos individuais?

É necessário que os gestores de equipa (comercial, funcional e gestão de projetos) se alinhe com cada elemento para o cumprimento dos objetivos definidos superiormente. Por isso, mais do que tomar conhecimento dos objetivos que a Rute tem a cumprir, deve comunicá-los à equipa e garantir que têm forma para os atingir.

6. Como conhece as ações sob sua responsabilidade?

Além da definição de objetivos para as suas equipas, existe um conjunto de iniciativas relacionado com temas novos a trabalhar ou temas de melhoria contínua pelos quais a Rute é responsável. Além do mais, assume um papel estratégico para o fecho de um negócio e ações relevantes no decorrer do projeto.

7. Qual a sua opinião sobre a forma como é feita a alocação da equipa de projeto?

A Rute defende que a equipa deve ser alocada de acordo com as competências individuais, não podendo apenas ser considerada a disponibilidade de trabalho, caso contrário as dificuldades ao longo do projeto serão maiores.

8. De que forma comunica com a equipa ao longo do projeto?

Semanalmente, existem reuniões dedicadas ao portefólio de projetos, sendo que o gestor do projeto é responsável pela comunicação contínua no projeto, seja interna ou externa.

Sempre que existem reuniões de *steering committee* com o cliente a Rute também participa.

9. Quais são as suas principais dificuldades? Que meios tem para as resolver?

Com a pandemia houve um afastamento das pessoas, o que veio desafiar a comunicação diária. Para mitigar este problema são feitas reuniões por videochamada, procurando reduzir o número de e-mails trocados como forma de resolver problemas.

Outra dificuldade é a falta de tempo para todas as tarefas que tem para fazer, sendo necessário uma boa organização e planeamento.

10. Sente que existem falhas de comunicação internas e/ou externas, qual o impacto para o projeto?

Apesar de todos fazerem um esforço para que estas falhas não aconteçam, existem falhas de comunicação causadas por mau entendimento. A Rute defende que é importante que se faça um resumo escrito no final de cada reunião para clarificar aquilo que foi discutido e definir próximos passos. O mesmo se aplica para a comunicação com os clientes.

Como consequência, todos os desalinhamentos levam a atrasos nos projetos e a que as equipas não estejam orientadas, não cumprindo com as tarefas necessárias no momento certo, o que também dá origem a conflitos que desgastam as relações.

11. Qual a sua opinião sobre a forma como agem sobre ações corretivas?

Este é um processo que deve ser melhorado. Atualmente, durante os projetos é usado um Excel onde o cliente reporta os *bugs* ou novos pedidos a desenvolver, o que nem sempre é muito ágil. Alguns clientes demonstraram alguma resistência em atualizarem o Excel. Um ponto de melhoria seria apresentar uma outra ferramenta ao cliente para o reporte de problemas detetados durante a fase de testes de aceitação. Internamente, o processo está bem definido através do uso do DevOps.

A gestão de expectativas com o cliente é um ponto relevante. Os clientes, na fase de testes, tendem a pedir novos requisitos fora do âmbito do projeto, que desvia o foco dos testes e atrasando o cronograma. Para mitigar o risco, são definidas *user stories* com o cliente de forma a orientar os testes. Também é importante que o gestor de projeto vá acompanhado o cliente.

12. Qual a sua opinião sobre a forma como avaliam o desempenho individual e dos projetos?

É fundamental avaliar o desempenho dos projetos, apesar de ser algo que nem sempre é feito. Tendo em conta que ao longo do projeto há a intervenção de várias competências e perfis, é essencial que seja partilhado *feedback* para que não se repitam erros nos projetos seguintes e se adotem as práticas que melhor resultaram ao longo do processo. Esta avaliação deve ir além da visão global do projeto, focando-se no desempenho individual de cada elemento.

13. De que forma acha que poderiam ser mais ágeis no dia-a-dia?

Tendo em conta os objetivos da empresa, o planeamento de projetos deve ser algo a otimizar. São várias as alterações que acontecem aos planeamentos, ou por alguma coisa que falhou internamente ou, mas frequentemente, do lado do cliente, o que obriga a um replaneamento. É este replaneamento que deve ser melhorado, criando um modelo mais ágil de comunicação com o cliente e com a equipa interna para que estejam todos alinhados.

Também ao longo do projeto, sempre que é encontrada alguma dificuldade, a equipa deve ser mais pró-ativa em parar para encontrar uma solução, não ficando à espera que venha alguém para concluir determinada atividade. Isto é, as equipas devem ser autónomas para resolverem os seus problemas.