

1. INTRODUÇÃO

Um projeto é um esforço temporário com o objetivo de produzir um produto ou serviço (PMI, 2008). É por meio dos projetos que as empresas conseguem executar suas estratégias e os escritórios de projetos estão cada vez mais tendo um papel estratégico dentro das organizações (Grander, 2019). Neste contexto, as empresas perseguem o objetivo de se manterem realizando entregas de valor de forma rápida e adaptativa. Um aspecto relevante com relação à gestão de projetos e a busca pela competitividade é que as empresas estão adotando o uso de time virtuais, pois esta prática apresenta alguns benefícios como redução de custo de viagem, possibilidade de se utilizar pessoas com os melhores conhecimentos sobre um assunto em qualquer lugar do globo, velocidade no processo de entrega de um produto ou serviço (Gallego *et al.*, 2021; Zuofa *et al.*, 2021).

Um time virtual de projeto é definido por pessoas que estão localizadas em locais distintos, que necessitam executar tarefas de forma coordenada para poderem atingir um objetivo comum e para isso se utilizam de meios tecnológicos para realizar a sua comunicação (Casey *et al.*, 2006). Quando temos um cenário onde o projeto é formado por um time virtual temos alguns desafios na gestão dos projetos, sendo que entre estes desafios podem ser citados: a comunicação efetiva entre os membros do time de projeto, problemas de conectividade (ferramentas tecnológicas) e problemas de transferência de conhecimento (Reed *et al.*, 2010).

Portanto, ao tratar sobre times virtuais, a comunicação é um fator crítico para um bom desempenho do projeto, para viabilizar a captura de todas as informações relevantes, possibilitar interpretá-las e disseminá-las de forma efetiva para todas as partes interessadas do projeto (Zulch, 2014a). A comunicação deve ser ajustada ao ambiente organizacional, considerando a cultura da empresa e os desafios de cada projeto (Santos *et al.*, 2020). Neste mesmo sentido, a comunicação deve ser ajustada conforme as características do interlocutor, pois desta maneira o gerente de projetos consegue transmitir de maneira clara os objetivos de cada projeto e o seu impacto em longo prazo na empresa.

Vale destacar que um fator de estímulo para o uso de times virtuais ocorreu no ano de 2020, quando as empresas passaram por um grande desafio ao ter que realizar suas atividades de forma remota devido ao COVID-19. Esta situação que impactou toda a sociedade, pela necessidade de se aplicar um distanciamento social, levou as empresas a repensar estruturas e processos. Zuofa *et al.* (2021) ressaltam que apesar do uso de times virtuais ou distribuídos já serem aplicados por algumas organizações como um diferencial competitivo, muitas outras organizações não estavam estruturadas para operar com esta configuração de times, mas devido ao COVID-19 tiveram que se adaptar.

Desta maneira, quando existe uma mudança do ambiente e dos meios por onde a comunicação é realizada é necessário que todo o processo seja adequado para que esta possa ser realizada de maneira clara e transparente a todas as partes interessadas, garantindo que seja compreendida pelo seu receptor. Com base neste contexto, este relato técnico adotou como objetivo descrever como o uso das *daily meetings* podem mitigar barreiras de comunicação em times virtuais de múltiplos projetos.

Para alcançar este objetivo foi seguido o protocolo de elaboração de relatos de produção técnica de Biancolino *et al.* (2012). E este relato técnico é constituído pelas seguintes seções: Referencial Teórico, Metodologia, Diagnóstico da Situação-Problema e/ou Oportunidade, Conclusão e Referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico tem como objetivo dar suporte ao relato técnico, auxiliando na compreensão dos problemas vivenciados e nas soluções aplicadas para se obter entre as pessoas dos times uma comunicação mais eficaz nos projetos. Vale destacar que o uso de times de projetos distribuídos geograficamente vem sendo cada vez mais utilizado e alguns dos motivos para este novo modelo de atuação são a globalização, uma redução de custo para contratação do time, a diminuição dos custos com viagens, a facilidade de comunicação devido ao avanço tecnológico, inovação e a possibilidade de realizar as tarefas de forma ininterrupta, ou seja, 24 horas por dia (Denhere *et al.*, 2015; Alzoubi *et al.*, 2016; Zuofa *et al.*, 2021).

Os fatores supracitados estimulam a criação de times virtuais para trabalharem com projetos. Um time virtual de projeto é definido por pessoas que estão localizadas em locais distintos, que necessitam executar tarefas de forma coordenada para poderem atingir um objetivo comum utilizando de meios tecnológicos para realizar a sua comunicação (como internet, intranet e extranets) (Casey *et al.*, 2006). Os times virtuais podem ser classificados segundo Hara *et al.* (2016) em sete diferentes tipos, sendo eles: *network*, paralelo, desenvolvimento de produto ou projeto, trabalho ou produção, serviço, gerenciamento e ação.

Os projetos que se utilizam deste modelo de times virtuais ganham uma complexidade maior para realizar a sua gestão (Denhere *et al.*, 2015). Essa complexidade é percebida em diversas áreas do projeto como, por exemplo, no entendimento dos requisitos do projeto, no processo de integração dos componentes do produto ou serviço resultado do projeto (por exemplo: softwares) e no processo de teste e validação (Casey *et al.*, 2006).

O uso de times virtuais proporciona diversos benefícios, porém também apresentam barreiras que impactam diretamente na complexidade da gestão dos projetos. Estas barreiras podem ser classificadas em três barreiras macro que são: (i) Pessoais, (ii) Gerenciamento da Comunicação; (ii) Canal de Comunicação. Com relação à barreira denominada Pessoais, as diferenças de culturas se tornam evidentes, pois a diferença do idioma que se utilizado para realizar as comunicações pode ser um desafio para os membros do time de projeto (Hara *et al.*, 2016). A diferença cultural que pode ser devido à educação, religião, política, entre outros aspectos que devem ser considerados dentro de um time virtual, pois estes aspectos impactam na construção de confiança entre os membros do time (Kupa, 2020; Iftikhar *et al.*, 2017)

A barreira gerenciamento de comunicação está presente quando as pessoas atuam em locais geograficamente distintos, o que exige que seja estabelecido um padrão da comunicação que será utilizado no projeto, definindo qual será o idioma padrão, quais serão os meios de comunicação oficiais do projeto, entre outros (Hara *et al.*, 2016). Outro aspecto relacionado à esta barreira é o fuso horário, pois como as pessoas que compõe os times virtuais podem estar dispersos em todo o globo, este é um fator que deve ser administrado pelo gerente de projeto (Hara *et al.*, 2016). Além disso, o distanciamento físico entre as pessoas causa uma falta de confiança e com o isso o senso de time não é formado (Iftikhar *et al.*, 2017). Neste contexto, se faz necessário realizar uma boa gestão da comunicação para gerar um impacto positivo direto no processo de colaboração e no compartilhamento de conhecimento entre as pessoas do time (Hara *et al.*, 2016; Iftikhar *et al.*, 2017; Kupa, 2020).

A barreira Canal de Comunicação remete a escolha de um canal adequado é essencial para que os membros do time consigam se comunicar, colaborar entre si e compartilhar conhecimento conforme o projeto evolui. Para que seja efetiva a comunicação é necessário que se faça a escolha de uma ferramenta adequada (Hara *et al.*, 2016; Iftikhar *et al.*, 2017; Kupa, 2020). É necessário verificar a infraestrutura disponível para a ferramenta de comunicação, pois o fato de um dos participantes não conseguir participar de uma das reuniões, execução de uma

tarefa, entre outras atividades relacionadas ao projeto, isso pode causar uma desmotivação e desencorajá-lo em compartilhar informações futuramente (Zuofa *et al.*, 2021).

Ao tratar das barreiras pode-se chegar a uma efetiva gestão de projetos com times virtuais. Assim, a opção de se usar a estrutura de um time virtual pode ser um diferencial competitivo no mercado. Vale ressaltar que é por meio dos projetos que as empresas conseguem executar suas estratégias e os escritórios de projetos estão cada vez mais exercendo um papel estratégico dentro das organizações (Grander, 2019). Dentre todas as funções que o escritório de projeto executa podemos ressaltar o aperfeiçoamento da comunicação entre organizações e clientes (PMI, 2020), sendo que a comunicação é um fator crítico quando temos a configuração de times virtuais.

A comunicação, em seu nível mais básico, é composta por um transmissor, o canal e o receptor (Zulch, 2014a). A transmissão da comunicação é iniciada pelo transmissor, codificada por meio do canal de transmissão o qual poderá ser de forma verbal ou não verbal, e recepcionada pelo receptor. A comunicação só é efetiva quando compreendida pelo receptor, por isso se faz necessário que o emissor sempre valide o envio da mensagem junto com o receptor. Uma comunicação ruim pode gerar problemas em diversas fases do ciclo de vida do projeto, como por exemplo, no entendimento dos requisitos do projeto (Alzoubi *et al.*, 2016).

O PMI indica que 30% dos projetos falham por causa de uma comunicação ruim (PMI, 2016). Esta comunicação ruim em projetos gera um prejuízo financeiro grande sendo que o PMI apresenta uma análise onde a cada U\$ 1 bilhão de dólares gastos em um projeto U\$135 milhões estão em risco sendo que 56% deste valor, ou seja, U\$75 milhões de dólares estão relacionados a uma comunicação ineficaz (PMI, 2016).

De acordo com o PMI o gerente de projeto utiliza mais de 80% do seu tempo se comunicando (PMI, 2008), o que faz com que essa habilidade seja cada vez mais requerida e necessária (PMI, 2020). De acordo com o relatório anual *Pulse of the Professional 2020* as *soft skills*, como por exemplo, comunicação e negociação, são cada vez mais relevantes para um gerente de projeto (PMI, 2020). Desta maneira, a comunicação é considerada um fator crítico para um bom desempenho do projeto (Alzoubi *et al.*, 2016; Zulch, 2014b). Portanto, é por meio da comunicação que os membros do time do projeto colaboram para execução das tarefas do projeto, compartilham conhecimento e integram informações (Zulch, 2014a).

A gestão da comunicação no projeto envolve atividades que tem como objetivo facilitar a criação de informação, distribuição, recebimento, confirmação e compreensão desta (Yap *et al.*, 2017). O autor também ressalta que uma boa gestão da comunicação é essencial para que se tenha um time com uma atuação coesa e com participações nos processos de decisões. Uma má comunicação poderá gerar grandes prejuízos de tempo e retrabalho de tarefas do projeto, por outro lado, uma comunicação efetiva poderá ser a base para a condução de boas mudanças no projeto (Yap *et al.*, 2017).

Desta maneira, tendo os times atuando de forma distante (times virtuais) e tendo ciência de que a comunicação é um fator crítico para o bom resultado do projeto, se faz necessário realizar um acompanhamento mais próximo da evolução das atividades do projeto. Não obstante a relevância da comunicação na efetividade dos times virtuais já apontada, quando se observa as práticas relacionadas à abordagem ágil, nota-se que a comunicação é um fator-chave (Lalsing, Kishnah, & Pudaruth, 2012) Assim, quando analisamos o *framework* de gestão de projeto ágil, o SCRUM, verificamos que ele se baseia na gestão diária das tarefas que devem ser realizadas no projeto (Iftikhar *et al.*, 2017).

O SCRUM é um dos *frameworks* mais utilizados para o processo de desenvolvimento de *software* (Yilmaz & O'Connor, 2016), pois promove a colaboração e a coordenação dos membros da equipe com o objetivo de entregar maior produtividade para a organização (Iftikhar

et al., 2017). A partir desta realidade adotamos as *daily meetings* como uma atividade relevante para efetividade dos times virtuais. Assim, o com base no que se observa no SCRUM, as atividades aprimoram a realização das tarefas diárias, o que promove uma celeridade no progresso do projeto (Iftikhar *et al.*, 2017). A aplicação desse tipo de reunião promove uma comunicação eficaz entre os membros do time do projeto, o que permite que sejam realizadas atividades de forma mais coordenada e de maneira eficaz pelos times, que se tornam auto-gerenciáveis (Yilmaz & O'Connor, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste relato técnico foi utilizada a observação participante. A observação de um fenômeno com maior proximidade e sua externalização em documento acadêmico permite unir a teoria à prática considerando todo o conhecimento e prática dos profissionais envolvidos na organização que foi estudada (Nunes & Infante, 1996). Portanto, a partir da seleção da empresa e fenômeno pesquisado foi observado como foram às ações e tratativas realizadas durante o período de março de 2020 e Agosto de 2020 para solucionar os problemas da gestão da comunicação na equipe virtual.

Tabela 1. Fases de Análise

Fases	Procedimentos
1ª Fase: Levantamento das documentações interna	a) Foram analisados e-mails, atas de reuniões e cronogramas dos projetos. O objetivo aqui foi identificar as evidências dos problemas que estavam ocorrendo com a nova configuração do time de serviço.
2ª Fase: Análise Crítica	a) Foram analisadas as informações que estavam disponíveis nos documentos (e-mails, atas e mensagens), relacionadas ao processo de mapeamento de soluções para sanar os problemas. b) Foram analisadas informações das reuniões semanais que os gerentes de projetos realizavam com frequência semanal. c) Aqui foram identificados os seguintes problemas: <ul style="list-style-type: none"> • Conflito de Agenda; • Problema de acionar os responsáveis pelas atividades; • Falta de conhecimento na ferramenta de comunicação interna.
3ª Fase Intervenção	a) Foi explorado a vivência do autor do relato técnico no processo de mapeamento de possíveis soluções, definição da solução a ser adotada, processo de validação da solução e oficialização do uso da solução.
4ª Fase – Validação e Implantação	a) Para o processo de validação e implantação da solução escolhida foi utilizada a experiência do autor do relato técnico. Este processo foi dividido em duas etapas sendo a primeira a de homologação da solução em um período pré-determinado e na segunda etapa no processo de oficialização da solução adotada.
5ª Fase – Acompanhamento	O processo de acompanhamento da solução implementada foi feito com base na análise das atas das reuniões realizadas entre o gerente de serviços e os gerentes de projetos.

Na Tabela 1 estão identificadas as fases que foram utilizadas para realização do processo de identificação do problema, a intervenção para solucioná-lo, o processo de implementação e o acompanhamento da sua efetividade.

Todo este processo foi realizado apenas pelo autor do relato técnico, ou seja, não se fez necessário realizar nenhuma interação com outros profissionais da organização onde foi

identificado o problema. O autor do relato técnico teve participação direta no processo desde a identificação do problema até a implementação da solução. Cabe também destacar que todas as informações necessárias estavam disponíveis e foram utilizadas para a definição da intervenção adotada para resolução dos problemas.

4. Diagnóstico da situação-problema e/ou oportunidade

A empresa utilizada no estudo é uma integradora de soluções e prestadora de serviços de infraestrutura de tecnologia da informação, atuante no mercado brasileiro há 40 anos, possui em seu portfólio dez fornecedores distintos. Estes são utilizados para compor soluções personalizadas para a infraestrutura do *Data Center* de cada um de seus clientes. Com um quadro de funcionários de aproximadamente 100 pessoas, as quais estão distribuídas em dois escritórios, sendo a matriz na cidade de São Paulo e uma filial no Rio de Janeiro.

Este estudo contempla apenas as pessoas do departamento de serviços profissionais da matriz que é composto por dezesseis pessoas, sendo um gerente de serviços, dois gerentes de projetos e treze analistas técnicos. Este time é responsável por executar dois tipos de atividades: (i) tarefas relacionadas aos projetos; e (ii) atividades relacionadas a manutenção e suporte técnico das soluções comercializadas.

Sendo o time de projeto composto por 11 pessoas, entre membros da equipe e gerentes de projeto e todos estarem localizados dentro do mesmo escritório, a comunicação do projeto durante todo o seu ciclo de vida era realizada de forma verbal e com um baixo nível de formalização. As formalizações eram mais frequentes quando envolvia algum tipo de exigência por parte dos clientes externos, mas a comunicação entre as pessoas da própria empresa era predominantemente informal.

Devido à pandemia e o processo de afastamento social, necessário para combater o COVID-19 que foi instaurado em março de 2020, a empresa foi forçada a alterar o seu modo de operar, fazendo com que todas as pessoas executassem suas atividades de forma virtual. Neste momento todas as pessoas tiveram que trabalhar de suas casas, utilizando de sua internet doméstica e dos equipamentos que a empresa disponibilizou.

No momento em que houve este movimento, a empresa estava no processo de implantação da ferramenta de comunicação interna (*MS Teams*). A ferramenta foi implementada no mês de dezembro de 2019 e estava em fase de adoção pelas pessoas da empresa. Cabe destacar que quando houve a necessidade de ter todo o time trabalhando de forma virtual a maioria das pessoas não tinham conhecimento adequado para poder operar a ferramenta de comunicação e não tinham computadores adequados para executar suas atividades de forma virtual. Desta maneira, a comunicação que era feita *face-to-face*, de maneira verbal e informal, passou a ser feita por meio de uma ferramenta de mensagens, que não se tinha muita familiaridade.

Outro ponto relevante foi que neste momento a empresa, devido o contexto de grandes incertezas que se instaurou com o novo cenário que se havia estabelecido devido ao COVID-19, decidiu reduzir o time. Assim, o time que era composto por 16 pessoas, incluindo o gerente de serviço, passou a ter 11 pessoas. Neste caso todas as tarefas dos projetos que estavam sendo executadas pelas pessoas tiveram que ser remanejadas para outras pessoas, ou seja, se fez necessário realizar um replanejamento da alocação das pessoas dentro de cada projeto.

Um aspecto relevante na empresa estudada é que ela utiliza integralmente da abordagem tradicional de gestão de projetos (preditiva), assim ela realizava o acompanhamento da evolução do projeto, dos problemas e riscos da carteira de projetos por reuniões semanais. Estas reuniões tinham como objetivo realizar o acompanhamento do *status* dos projetos,

identificação de problemas, identificação de riscos e alinhamento sobre a alocação das pessoas em suas tarefas.

Com base neste cenário foi observado como foram as ações e tratativas realizadas durante o período de março de 2020 e Agosto de 2020 para solucionar os problemas da gestão da equipe virtual. Quando a empresa decretou que todas as pessoas tinham que realizar suas atividades de maneira virtual (*home office*), devido o afastamento social necessário por causa do COVID-19, foi quando começaram a aparecer alguns problemas relacionados à alocação de pessoas nas tarefas dos projetos, devido a conflito de agenda para execução de tarefas de projetos, houve problema com entrega de equipamento para nossos clientes causando atrasos no cronograma do projeto.

Os problemas foram identificados nas reuniões semanais de acompanhamento dos projetos quando os gerentes de projeto reportaram problemas com conflito de agenda dos analistas responsáveis por executar as tarefas do projeto, problema de se comunicar com os analistas que estavam acontecendo com frequência nas reuniões que aconteceram no período do mês de março de 2020. Cada problema afetava os projetos de alguma maneira conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2- Impactos dos problemas

Problemas	Impactos
Conflito de Agenda	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto direto no cronograma do projeto, uma vez que um analista responsável por executar uma tarefa possuía duas tarefas para serem realizadas ao mesmo tempo. • Aumento em 20% dos projetos que terminaram após a data programada. • Impacto na satisfação do cliente, pois uma das tarefas que estavam programadas para serem realizadas precisou ser reagendada.
Acessar as pessoas do time	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto na demora para alocação das pessoas em suas tarefas, no horário de início da tarefa a ser realizada e, por consequência, no atraso do cronograma do projeto. • Impacto na demora para realizar entendimento técnico sobre uma atividade do projeto o qual iria executar ou que já havia executado.
Falta de conhecimento na ferramenta	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto no envolvimento das pessoas para executar as tarefas do projeto, como por exemplo, uma reunião técnica com o cliente final ou algum alinhamento interno para esclarecimento de algum ponto do projeto. • Impacto no alinhamento de status do projeto, na evolução das atividades (por exemplo: entrega dos equipamentos).

Com base nos problemas levantados foi possível buscar soluções que fossem efetivas. Uma preocupação dos envolvidos era com o engajamento e recursos dispendidos na aplicação das soluções. A próxima seção trata da solução e resultados obtidos.

5. Solução e Resultados

No início do mês de abril de 2020, em uma das reuniões de acompanhamento de status da carteira de projetos em execução, o gerente de serviço solicitou aos gerentes de projetos que fossem levantadas sugestões de possíveis soluções para os problemas que estavam ocorrendo. As sugestões deveriam ser apresentadas em uma próxima reunião, que ocorreu em uma data diferente da data da reunião de status, para que fizemos as apresentações das soluções que havíamos levantados para resolver os problemas que estávamos enfrentando.

Nesta reunião, onde foram apresentadas as possíveis soluções, houve uma discussão entre os participantes, gerente de serviço e os dois gerentes de projetos, com o objetivo de identificar os pontos positivos e os pontos negativos de cada solução. Como resultado desta reunião, a opção que mais se mostrou favorável para poder resolver o problema foi a adoção

das *daily meetings*. O benefício que mais se mostrou relevante para que esta opção fosse adotada foi que seria possível dar visibilidade de todas as tarefas que estavam em andamento para todo o time e com isso seria possível atuar de forma rápida em algum problema ou situação. O ponto negativo desta ação seria que teríamos todo o time alocado em uma reunião interna, sendo que isto representaria um aumento em 25% na alocação das pessoas em uma atividade que não está diretamente ligada a um projeto.

Desta maneira para que fosse testada a intervenção sugerida, e verificado a sua efetividade no cenário existente naquele momento, foi sugerido que realizássemos este ritual durante um período específico para analisarmos os resultados. Porém, antes de colocar em prática era necessário realizar uma estruturação do ritual que seria realizado durante esta reunião, pois este ritual não poderia demorar muito tempo.

Então, no final do mês de abril e início do mês de maio de 2020, foi quando havia uma sugestão de estrutura para execução das reuniões diárias, sendo ela formada pelos seguintes blocos: lista de novos projetos, lista de projetos em execução e atividades relacionadas a suporte e manutenção. Cada uma destas etapas é subdividida por cliente e para cada cliente era necessário identificar o projeto, quais as ações que foram realizadas e quais ações seriam realizadas naquele dia. Os objetivos de cada etapa estão descritos na Tabela 3.

Tabela 3 - Etapas das *daily meetings*

Etapas	Objetivos
Lista de Novos Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Deixar todo o time ciente dos novos projetos que se iniciariam nas próximas semanas; • Sinalizar ao time, responsável pela execução das tarefas do novo projeto, que estes deveriam se preparar para execução do novo projeto.
Lista de Projetos em Execução	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar a todo o time, todos os clientes e projetos em cada cliente que estava em andamento; • Verificar se os responsáveis pela execução das tarefas dos projetos estavam cientes da programação e se não havia nenhum conflito de agenda; • Identificar riscos, problemas e situações dentro do projeto que necessitam ser tratadas pelo gerente de projeto e/ou gerente de serviço.
Atividades de Suporte e Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar a alocação dos responsáveis pelas atividades verificar se não havia nenhum conflito de agenda; • Acompanhar a evolução das tratativas dos incidentes no ambiente dos clientes.

Com a estrutura da condução das reuniões definidas se iniciou o período de validação da efetividade das *daily meetings*. Neste período foram observados se os problemas, os quais foram identificados na Tabela 1, também eram identificados nestas reuniões e a solução era aplicada de forma mais ágil. Durante este período foi possível identificar problemas relacionados a conflito de agenda, problema de acionamento das pessoas responsáveis pela execução das tarefas do projeto e problemas com o uso da ferramenta.

Como resultado no final do mês de maio de 2020 foi concluído que este ritual seria inserido, sendo que todas as pessoas do time deveriam participar dele, apenas em casos extremos (como por exemplo, agendamentos urgentes com clientes e execução de tarefas críticas) poderiam justificar a ausência das pessoas nestas reuniões. Não foi difícil de sensibilizar as pessoas do time sobre a importância do novo ritual que foi inserido, pois todos estavam sendo impactados pelos problemas. Assim, foram realizados dois ajustes no processo, sendo o primeiro a definição de que todas as reuniões seriam registradas na ferramenta *Wiki*, a qual fica disponível para todo o time envolvido, com o objetivo de que se alguém não puder comparecer a reunião esta pessoa poderá consultar os registros. E o segundo seria a



disponibilização de tutoriais para o melhor uso da ferramenta, que seria aberto um espaço para que fosse possível tirar dúvidas sobre a ferramenta, compartilhando o conhecimento entre os membros do time.

As *daily meetings* trouxeram diversos benefícios para o time como um todo. É possível ressaltar que após a inserção deste novo ritual todos os problemas foram sanados, todos os problemas puderam ser identificados e tratados de maneira mais rápida do que anteriormente. O que em um cenário anterior, sem a implementação das *daily meetings*, poderia levar uma semana ou mais para poder verificar o status e efetividade da solução, com este novo cenário estavam todas as pessoas do time acompanhando diariamente as ações que estavam sendo executadas e inclusive contribuindo com novas ideias para solução de novos problemas.

O fato de termos aumentado em 25% a alocação das pessoas do time de serviço em uma atividade, que não está relacionada diretamente a execução de um projeto específico, isso se mostrou irrelevante quando olhamos para os projetos que voltaram a ser finalizados dentro do prazo novamente, voltando a ter uma taxa de atraso de 5% dos projetos.

6. Considerações finais

Ao final deste relato é possível dizer que a implantação das *daily meetings* conseguiu endereçar os problemas que estávamos enfrentando, que podemos resumir em problemas de comunicação, pois com este novo ritual a comunicação entre os times ficou mais efetiva. Ao realizarmos um alinhamento diário, isto fez com que os objetivos de cada projeto, que o planejamento das atividades para cada uma das pessoas fosse transmitido de maneira mais clara. Além disso, ao final do processo de implantação foi evidenciado que os problemas de uso da ferramenta de comunicação foram solucionados também.

Um aspecto relevante neste processo de adoção de ferramentas virtuais de comunicação para gestão de times é a gestão do conhecimento. Embora este aspecto não tenha sido objeto de estudo, foi evidenciado oportunidades para aplicação de práticas de gestão de conhecimento. O compartilhamento e a transferência do conhecimento são atividades facilitadas nas *daily meetings*. Neste mesmo sentido, apesar da solução adotada não se utilizar de um quadro Kanban, e não ter sido estruturado um ScrumBan, onde é feito uma mescla das duas abordagens de gestão de projetos mais utilizadas em desenvolvimento de software, pudemos identificar resultados similares. Estes podem ser pontos a ser explorados em outro estudo, onde seja possível aprimorar a comunicação.

Podemos verificar que as *daily meetings* como solução para gestão dos times virtuais foi adotada para sanar os problemas identificamos proporcionando benefícios para o time envolvido, pois o time que possui uma alta capacidade de gerenciamento do tempo e de acompanhamento das atividades conseguiu se auto-organizar nas tarefas que deveriam ser executadas a cada dia e começaram a ter uma melhor visão do progresso destas tarefas. O fato de termos uma reunião para realizar a coordenação das atividades do projeto é um benefício que veio do SCRUM.

Desta maneira, este relato técnico contribui de uma forma onde reforça que o uso da *daily meetings* auxilia na melhora do desempenho da comunicação do time e inclusive em aumentar o senso de time entre os membros que se conhecem.

7. REFERÊNCIAS

- Alzoubi, Y. I., Gill, A. Q., & Al-Ani, A. (2016). Empirical studies of geographically distributed agile development communication challenges: A systematic review. *Information & Management*, 53(1), 22–37.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Casey, V., & Richardson, I. (2006). Project management within virtual software teams. In *2006 IEEE International Conference on Global Software Engineering (ICGSE'06)* (pp. 33-42). IEEE.
- Denhere, N., Hörne, T., & Van der Poll, J. A. (2015, September). Managing globally distributed software development projects using virtual teams: A middle east case study. In *Proceedings of the 2015 Annual Research Conference on South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists* (pp. 1-10).
- Dos Santos, E. Q., De Freitas, A. D. G., Dos Ouros, L. O., & Da Siva, M. C. (2020). Gerenciamento das comunicações em projetos: As ações e pontos de melhoria na perspectiva dos participantes de projetos. *Anais do VIII SINGEP*, São Paulo, SP, Brasil.
- Gallego, J. S., Ortiz-Marcos, I., & Ruiz, J. R. (2021). Main challenges during project planning when working with virtual teams. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120353.
- Grander, G., Dal Vesco, D. G., & Ribeiro, I. (2019). The Effect Of Project Governance And Performance Management On Organizational Strategy: A Multi-Group Analysis Under The Prism Of Performance Indicators. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2).
- Hara, C. T., Lopes, A. P. V. B. V., & De Carvalho, M. M. (2016). Barreiras de comunicação em projetos virtuais: estudo de caso em uma empresa do setor automotivo. *Anais do V SINGEP*, São Paulo, SP, Brasil.
- Iftikhar, A., Alam, M., Musa, S., & Su'ud, M. M. (2017). Trust Development in virtual teams to implement global software development (GSD): A structured approach to overcome communication barriers. In *2017 IEEE 3rd International Conference on Engineering Technologies and Social Sciences (ICETSS)* (pp. 1-5). IEEE.
- Lalsing, V., Kishnah, S., & Pudaruth, S. (2012). People factors in agile software development and project management. *International Journal of Software Engineering & Applications*, 3(1), 117.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575-589.
- Nunes, J. M., & Infante, M. (1996). *Pesquisa-ação: uma metodologia de consultoria*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ.
- Pikkarainen, M., Haikara, J., Salo, O., Abrahamsson, P., & Still, J. (2008). The impact of agile practices on communication in software development. *Empirical Software Engineering*, 13(3), 303-337.
- PMI (2016). *Pulse of the Profession report*. Project Management Institute. Recuperado em 18.07.2021 de: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016>
- PMI (2018). *Pulse of the Profession report*. Project Management Institute. Recuperado em 18.07.2021 de: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>
- PMI, Project Management Institute (2008). *Guia PMBoK*. 4ª edição. Project Management Institute Inc.



- Reed, A. H., & Knight, L. V. (2010). Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk. *International Journal of Project Management*, 28(5), 422-427.
- Weimann, P., Hinz, C., Scott, E., & Pollock, M. (2010). Changing the Communication Culture of Distributed Teams in a World Where Communication is Neither Perfect nor Complete. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 13(2), pp187-196.
- Yap, J. B. H., Abdul-Rahman, H., & Chen, W. (2017). Collaborative model: Managing design changes with reusable project experiences through project learning and effective communication. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1253-1271.
- Zulch, B. (2014a). Communication: The Foundation of Project Management. *Procedia Technology*, 16, 1000–1009.
- Zulch, B. (2014b). Leadership communication in project management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 172-181.
- Zuofa, T., & Ochieng, E. G. (2021). Investigating Barriers to Project Delivery using Virtual Teams. *Procedia Computer Science*, 181, 1083-1088.