



Relação entre habilidades interpessoais e de equipe e o gerenciamento das comunicações em projetos ágeis

Relationship between interpersonal and team skills and communications management in agile projects

DIAS, Pollyanna¹; CUNHA, Pedro Henrique Braz²
 pollydias13@gmail.com¹; pedro.cunha@poli.ufrj.br².

¹ Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos.

² Marketing, Mestre em administração Internacional, I'Universté D' Angers, França

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Gerenciamento da Comunicação; Projetos Ágeis; Habilidades interpessoais e de equipe

Keywords:

Communication Management; Agile Projects; Interpersonal and team skills

Resumo:

Os problemas de comunicação são um dos mais frequentes nos projetos, sendo um problema que pode afetar diretamente outros problemas muito frequentes, como o não cumprimento de prazos e as mudanças de escopo constantes. A comunicação é uma competência individual vital para se atingir os objetivos estratégicos e o sucesso do Projeto, principalmente quando se fala de Projetos Ágeis, os quais destacam em seus valores mais os indivíduos, colaboração e resposta à mudança do que processos, contratos e um plano definido. O presente artigo apresenta informações com um propósito de destacar a importância do gerenciamento de comunicação efetiva em projetos de ciclo de vida adaptativos e as principais habilidades interpessoais e de equipe voltadas para o líder ágil. Dentre as três áreas de competência para esse líder (Perspectiva, Pessoas e Prática), este artigo mantém o foco na área de Pessoas, ficando como sugestão para a realização de trabalhos futuros a exploração de habilidades referentes às outras duas áreas de competência: perspectiva e prática.

Abstract

Communication problems are one of the most frequent in projects, being a problem that can directly affect other very frequent problems, such as failure to meet deadlines and constant scope changes. Communication is a vital individual skill to achieve strategic objectives and the success of the Project, especially when talking about Agile Projects, which emphasize individuals, collaboration and response to change in their values rather than processes, contracts and a plan defined. This article presents information with the purpose of highlighting the importance of effective communication management in adaptive lifecycle projects and the main interpersonal and team skills aimed at the agile leader. Among the three areas of competence for this leader (Perspective, People and Practice), this article maintains the focus on the People area, leaving as a suggestion for future work the exploration of skills relating to the other two areas of competence: perspective and practice.

1. Introdução

Uma comunicação efetiva é essencial em todas as fases do projeto, desde a Iniciação até o Encerramento, pois é por meio dela que as informações são trocadas (p. 346) [1].

Desde o século XX, com a chamada Terceira Revolução Industrial (ou Revolução Técnico-Científica-Informacional), a importância das relações interpessoais e a informação foram tomando destaque não somente na sociedade como nas indústrias, empresas e consequentemente em seus projetos.

Para isso, se faz cada vez mais necessário o desenvolvimento de habilidades interpessoais e de equipe em todos os integrantes da equipe de projeto, de forma a manter o relacionamento entre as pessoas, com interações entre os membros da própria equipe e com outras partes interessadas. Dependendo de cada organização, projeto, equipe e momento, uma habilidade pode ser mais importante do que outra. Mas, de toda forma, elas são essenciais para o sucesso do projeto e sua entrega de valor.

Concomitantemente, também houve crescimento dos projetos ágeis, ou projetos de ciclos de vida de adaptativos. Muito falado atualmente em todos os segmentos empresariais, o ciclo de vida adaptativo passou a ter mais destaque após o Manifesto Ágil, em 2001. Contudo, não surgiu dele. O Manifesto trouxe uma visão consolidada do que as empresas já estavam adotando em contrapartida aos métodos preditivos de projetos, principalmente no desenvolvimento de softwares. O Manifesto traz então que passam a valorizar:

Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;

Software em funcionamento mais que documentação abrangente;

Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;

Responder a mudanças mais que seguir um plano.

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda. [2]

E, por trás do Manifesto, são apresentados também os Doze Princípios do Software Ágil (ANEXO A). Dentre eles, destacam-se abaixo quatro em que são notáveis a importância do Gerenciamento da Comunicação e do desenvolvimento de habilidades interpessoais e de equipe. [2].

v) *Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.*

vi) *O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.*

xii) *As melhores arquiteturas, requisitos e design emergem de equipes auto organizáveis.*

xiii) *Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.*

Dessa forma, espera-se demonstrar, por meio deste trabalho, a relevância das habilidades interpessoais e de equipe no gerenciamento das comunicações em projetos ágeis, contextualizando a temática, apresentando os tipos de gestão de projetos ágeis e relacionando as habilidades interpessoais com a gestão de projetos ágeis. O presente artigo tem uma abordagem Descritiva e Explicativa quanto aos fins e uma pesquisa bibliográfica quanto aos meios.

2. Referencial teórico

Para desenvolvimento do tema, esta seção trata dos principais conceitos sobre comunicação, Gerenciamento da Comunicação, Gestão Ágil de Projetos e Habilidades Interpessoais.

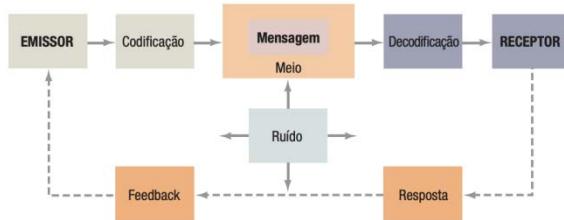
2.1 A Comunicação e o Gerenciamento da Comunicação

Para poder falar sobre o Gerenciamento da Comunicação, é importante compreender

primeiramente o que é Comunicação. Para Bordenave (p. 12,13) [3] é uma das formas que os homens possuem para se relacionarem entre si, sendo essa pelo uso de sinais. Ela faz parte de um processo mais amplo de informação, um mecanismo de influência entre as partes de uma organização. E, quanto mais complexa é a organização, mais importante é a informação para ela. Arantes *apud* Ramos [4] afirma que a comunicação é um processo de interação fundamental para a sobrevivência e o crescimento humano, que "busca o entendimento comum nas relações entre os indivíduos.".

A comunicação está presente no dia a dia, desde os primórdios da sociedade humana. Ela pode se dar de forma verbal (escrita, falada etc.) ou não-verbal (expressões faciais, gestos e outras ações), consciente ou inconscientemente (p. 347) [1]. Além de ser um processo dinâmico, bilateral e circular, em que os comunicadores têm papéis igualmente ativos [4]. Kotler e Keller (p. 516) [5] apresentam um macro modelo do processo de comunicação com nove principais elementos para uma comunicação eficaz (Figura 1). Nesse modelo, duas são as principais partes: o emissor e o receptor. Sendo ainda duas as ferramentas: a mensagem e o meio. Outros quatro elementos são as principais funções de comunicação: codificação, decodificação, resposta e feedback. Com o ruído ainda como o último elemento no sistema.

Figura 1 – Elementos do processo de comunicação



Fonte: Kotler e Keller (p. 516) [5]

O emissor, conhecedor do que será transmitido, transmite a mensagem codificada pelo canal de comunicação. O receptor recebe a mensagem e a decodifica, tendo o ruído presente em todo o processo. O Guia PMBOK® [1] ainda traz a ideia de que o

"estado emocional atual, conhecimentos, histórico, personalidade, cultura e pontos de vista do remetente" influenciam na mensagem e sua transmissão, assim como também "o estado emocional, conhecimento, histórico, personalidade, cultura e pontos de vista do receptor". Com isso, quanto menos ruído houver, fazendo com que haja maior proximidade da mensagem decodificada com a codificada, maior o sucesso da comunicação.

Kolotelo, Albergarias e Soares (p. 13) [6] afirmam que a Comunicação é um elemento de Competência Pessoal que, sendo efetiva, é vital para o sucesso dos Projetos, Programas e Portfólios. Ela deve ser "útil, clara e oportuna".

O Gerenciamento das Comunicações do Projeto com isso se utiliza de processos e ferramentas para garantir uma troca eficaz de informação, atendendo às necessidades do projeto e das partes interessadas antes, durante e após o encerramento do projeto (p. 345) [1]. Visando o sucesso do relacionamento com os *stakeholders*, a comunicação considera também o desenvolvimento de estratégias e habilidades para o aumento da eficácia das comunicações planejadas (p. 347) [1].

Segundo o PMI [1], os processos do Gerenciamento de Comunicações do Projeto são:

- Planejar o Gerenciamento das Comunicações;
- Gerenciar as Comunicações; e
- Monitorar as Comunicações (Fig. 2).

Na prática, esses processos se sobrepõem entre si.

No processo de Planejar o Gerenciamento das Comunicações se desenvolve um plano efetivo das atividades de comunicação do projeto, com base nas necessidades dos *stakeholders*. Ele é realizado no início do projeto, mas deve ser revisado periodicamente de forma a se manter eficaz.

É o processo de Gerenciar as Comunicações que coleta, armazena, distribui e monitora as informações, garantidos pela escolha apropriada de tecnologias, métodos e técnicas. Ele é realizado ao longo de todo projeto e garante que a informação está sendo passada adequadamente, de todos os lados.

Por último, o processo de Monitorar as Comunicações assegura que os desejos atrelados às informações trocadas estão sendo alcançados. Para isso, são necessárias avaliações e análises ao longo do projeto, podendo ter acionamento imediato ou não de algum dos outros dois processos, demonstrando a continuidade dos processos de Gerenciamento das Comunicações do Projeto.

2.2 Gestão Ágil de Projetos

O Manifesto Ágil consolida em seus princípios e valores, os principais que perpetuam nas metodologias ágeis. Sendo que cada uma delas atribui uma importância diferente para cada um dos valores. Algumas das principais metodologias são: *Scrum* e *Kanban*.

2.2.1 Scrum

O *Scrum* foi apresentado primeiramente por Ken Schwaber e Jeff Sutherland em 1995 [7]. Em resumo, ele pode ser definido como

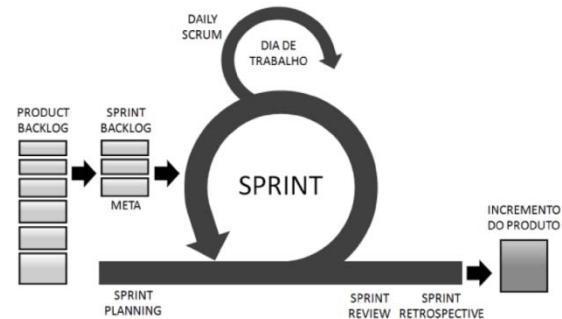
um framework Ágil, simples e leve, utilizado para a gestão do desenvolvimento de produtos complexos imersos em ambientes complexos. Scrum é baseado no empirismo e utiliza uma abordagem iterativa e incremental para entregar valor com frequência e, assim, reduzir os riscos do projeto [8].

Além dos valores evidenciados pelo Manifesto Ágil, o *Scrum* destaca ainda outros cinco valores: Compromisso, Foco, Abertura, Respeito e Coragem. Esses valores norteiam o Time de Scrum (*Scrum Team*), que é a unidade fundamental do *Scrum* composta por um *Scrum Master* (SM), um *Product Owner* (PO) e os Desenvolvedores (*Developers*). O Time é composto normalmente por até 10 pessoas, de forma a melhorar a comunicação e ser produtivo. Não há hierarquias, todos

possuem as habilidades necessárias para criar incremento valioso a cada *Sprint*. [7].

Sprints são os ciclos trabalhados, para transformar ideias em valor. Eles são regulares, subsequentes e possuem um tamanho fixo determinado (de duas a quatro semanas). [7,8]. A cada sprint há um pequeno projeto, com entrega de um incremento do produto com valor para o usuário. Ela é composta por *Sprint Planning*, *Daily Scrums*, *Sprint Review* e *Sprint Retrospective*. O ciclo completo do *Scrum* pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 - O ciclo do Scrum



Fonte: Sabbagh [8]

Sabbagh [8] apresenta que em uma fase inicial de "pré-jogo" (ou "pré-game"), antes do início do desenvolvimento, são definidas algumas "regras do jogo", como a Visão, o Roadmap e a Meta do Produto (objetivo do produto a longo prazo). A partir disso, o PO cria o *Product Backlog*, uma lista "ordenada, incompleta e dinâmica" de itens (podendo ser chamado de *User Story*) do possível produto. Essa lista possui desde itens pequenos e bem detalhados até grandes e vagos. Quanto mais longe no horizonte do tempo, menos detalhado é o item. O refinamento é o momento em que os itens são quebrados de forma a se tornarem mais precisos [7]. Esse *Backlog* é atualizado frequentemente conforme necessidades e *feedbacks*.

É com a *Sprint Planning* que a *Sprint* é iniciada. O Time em conjunto define Meta da *Sprint* que traz o objetivo a ser alcançado naquela *Sprint*. Com isso, nessa reunião, os desenvolvedores negociam com o PO e selecionam os itens do *Product Backlog* que serão trabalhados na respectiva *Sprint* [8].

Essa seleção pode ser baseada nas sprints anteriores, na capacidade dos Desenvolvedores e Definição de Preparado (*Definition of Done*) de cada item. Ken Schwaber e Jeff [7] Sutherland afirmam que essa seleção pode ser um desafio. O *Scrum Master* tem o papel de facilitador dessa dinâmica.

Com o trabalho iniciado, são realizadas *Daily Scrum* para que os desenvolvedores monitorem o trabalho realizado e ajustem o plano, caso necessário, focando na Meta da *Sprint*. Essa reunião é de apenas quinze minutos, todos os dias úteis, no mesmo local e horário. Ela não é a única reunião do Time, mas ela tem objetivos específicos focados em melhorar a comunicação para uma rápida tomada de decisão.

Ao final da *sprint*, há duas importantes cerimônias para análise do que foi realizado nesta sprint. Esses eventos são *Sprint Review* e *Sprint Retrospective*. A *Sprint Review* tem um prazo máximo de quatro horas em o Time apresenta às partes interessadas os resultados e a evolução em direção à Meta do Produto. A depender da análise, o *Product Backlog* pode ser ajustado. Por fim, a *Sprint Retrospective* finaliza oficialmente a *sprint* em uma reunião de no máximo três horas em que o Time discute acerca de si próprio. Ou seja, não é focado especificamente no produto, mas nas pessoas, nos processos internos e ferramentas utilizadas. São avaliadas oportunidades de melhorias, assertividades e o que deve ser mantido para próxima *sprint*.

2.2.2 Kanban

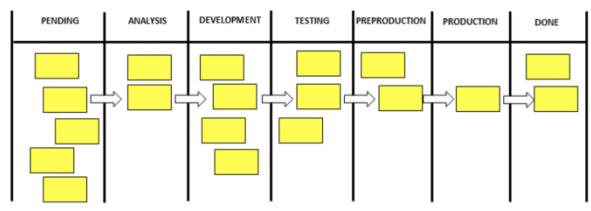
A palavra Kanban, em japonês, pode ser traduzida para português como cartão, símbolo ou painel. Esse nome surgiu após a Segunda Guerra Mundial quando a Toyota criou esse método visual de gestão de estoque e produção por meio de cartões [8].

Assim como o *Scrum*, pode se dizer que o Kanban é um framework e não uma metodologia em si. E, segundo Silvo e Anastacio [9], é "uma filosofia dedicada à

uma boa execução, simplicidade e respeito à dignidade humana".

O quadro Kanban passou a ser amplamente utilizado também para Gestão de desenvolvimento de Softwares, de forma análoga à utilização para controle de materiais e estoque. Nele é possível acompanhar de forma visual o trabalho que está em andamento (*Work in Progress - WIP*) e limitá-lo conforme capacidade da equipe. Ele é dividido pelos status do trabalho basicamente *To Do* (a fazer); *Doing* (fazendo) e *Done* (Feito). Contudo, os status podem ser adaptados conforme o projeto, a equipe e/ou o produto [10]. Outros *status* frequentemente utilizados são o *Backlog* e o *Em Teste*, sendo o primeiro uma lista de itens potenciais a serem priorizados e adicionados na lista de *To Do* e o segundo uma lista dos itens que já passaram pela fase de Desenvolvimento do produto (*Doing*), mas ainda estão sendo testados antes de estarem oficialmente prontos. Um exemplo de status para um desenvolvimento de software pode ser encontrado na figura 4.

Figura 4 - Exemplo que quadro Kanban no desenvolvimento de software



Fonte: Ribeiro e Ribeiro [11]

É fundamental para o Kanban a comunicação da capacidade em tempo real e transparência do trabalho. Ele deve ser como a "única fonte de verdade para o trabalho" [12].

2.3 Habilidades Interpessoais e de Equipe

Habilidades Interpessoais são importantes a partir do momento em que vivemos em uma sociedade, com contato e relacionamento entre os seres humanos. E o ambiente organizacional não é diferente disso. As habilidades interpessoais e de equipe incluem habilidades de criar e manter

o relacionamento entre duas ou mais pessoas, e são usadas para liderar e interagir com membros da equipe e outras partes interessadas [1].

Na sexta edição do PMBOK (p. 77) [1] é destacado que as habilidades comportamentais (sendo habilidades interpessoais incluídas) são utilizadas pelos gerentes de projetos para poder alcançar um consenso entre as partes interessadas quanto às metas do projeto. Ela enumera dezessete ferramentas e técnicas de habilidades interpessoais e de equipes (p. 640 - 643) [1], mas não se limita a essas. Elas podem ser encontradas nas diversas áreas de conhecimento de um projeto e são: escuta ativa, avaliação de estilos de comunicação, gerenciamento de conflitos, consciência cultural, tomada de decisão, inteligência emocional, facilitação, influência, liderança, gerenciamento de reuniões, motivação, negociação, rede de relacionamentos, técnica de grupo nominal, observação/conversação, consciência política e construção de equipes.

Além disso, destaca-se também as competências de um gerente de projeto em um triângulo de talentos (p. 81) [1], contendo três habilidades-chave: Gerenciamento Técnico de Projetos, Liderança e Gerenciamento estratégico e de negócios. Essas competências auxiliam a alcançar os objetivos estratégicos. As habilidades de liderança focam nas pessoas e "envolvem a capacidade de orientar, motivar e dirigir uma equipe" [1]. Elas podem incluir capacidade de estabelecer e manter a visão, negociação, resiliência, comunicação, resolução de problemas, pensamento crítico, motivação e habilidades interpessoais [1, 13].

A sétima edição do PMBOK [13] ainda traz as habilidades de liderança como algo importante para todos os membros da equipe de projeto, tanto para projetos centralizados quanto descentralizados.

3. A relevância das habilidades interpessoais e de equipe no gerenciamento das comunicações em projetos ágeis

Como já exposto, a equipe de um projeto ágil é auto gerenciável. Para isso, boas relações pessoais ajudam em uma efetiva troca de informações, fazendo com que a informação correta chegue no momento correto. Quanto mais forte a relação, maior a confiança, a transparência e a colaboração.

PMI *apud* Terribili Filho [14] apresenta que os problemas de comunicação estavam entre os 3 principais problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos em organizações em 2011 (Tabela 1). Em 2010, esse problema estava listado como o primeiro. Sendo que uma má comunicação pode afetar outros problemas que também estão na lista.

Tabela 1 – Problemas que ocorrem com maior frequência nos projetos

Item	Organizações que citaram o item
1 Não cumprimento dos prazos	60,20%
2 Mudanças de escopo constantes	43,00%
3 Problemas de comunicação	40,10%
4 Escopo não definido adequadamente	39,50%

Fonte: PMI *apud* Terribili Filho [14]

Diante disso, solucionando problemas de comunicação, estaria solucionando problemas nos projetos das organizações. A atenção da equipe de projetos em soluções para uma boa comunicação pode influenciar positivamente a entrega do produto, assim como a boa relação entre a equipe.

O Guia de Competências Individuais ICB-4 [15] da *Internacional Project Management Association (IPMA)*, para líderes Ágeis, afirma que há três áreas de competência para esse líder: perspectiva, pessoas e prática, sendo que cada uma tem elementos de competência (*competence element - CE*) e cada elemento contém uma lista de conhecimento, habilidades e Indicadores-chave de Competência (*Key Competence Indicators - KCIs*) para dominar esse CE. No Quadro 1 são apresentadas as habilidades relacionadas às competências da área de Pessoas.

Quadro 1 – Competências individuais relacionadas a Pessoas e suas habilidades

CE	Habilidades	CE	Habilidades
Autorreflexão e autogestão	<ul style="list-style-type: none"> - Conscientização de instâncias que levam a distrações pessoais; - Inteligência emocional; - Limita a quantidade de trabalho pessoal em andamento; - Ritmo de trabalho; - Promove a autogestão; - Autorreflexão e autoanálise; - Estabelece metas significativas, autênticas e desafiadoras; - Vontade de aprender. 		<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento de equipe; - Facilitador de equipe; - Treinamento e Desenvolvimento
Integridade e confiabilidade pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Ético; - Agilidade individual; - Resiliência sob pressão; - Respeitoso; - Modelo de agilidade; - Transparente. 	Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhando várias equipes; - Construir e manter relacionamentos; - Desenvolvimento de competências; - Habilidades de facilitação; - Promove uma cultura de feedback; - Neutralidade; - Avaliação da equipe; - Treinamento de equipe; - Facilitador de equipe; - Treinamento e Desenvolvimento
Comunicação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Autenticidade; - Linguagem corporal; - Habilidades de comunicação; - Concisão; - Empatia; - Feedback sem direção 	Conflito e crise	<ul style="list-style-type: none"> - Transpõe contradições; - Calma; - Intervenção de conflitos; - Gerenciamento de crise; - Proativo; - Flexibilidade de estilo
Relacionamento e Engajamento	<ul style="list-style-type: none"> - Desdobramento do capital social; - Desenvolver uma relação de ajuda; - Dar e receber feedback; - Compartilhamento de conhecimento; - Comunicação não violenta; - Respeitando os outros. 	Desenvoltura	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita a resolução de problemas; - Identificar e ver diferentes perspectivas; - Pensamento fora da caixa.
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo ágil; - Capacidade de expressar um conjunto de valores; - Técnicas de <i>coaching</i>; - Criar um espírito de equipe; - Habilidades de discussão; - Humildade pessoal e vontade profissional (Liderança Nível 5); - Sabedoria. 	Negociação	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de discussão; - Diversidade de opiniões; - Estabelecer e manter relações de trabalho positivas e de confiança; - Mediador; - Habilidades de negociação.
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhando várias equipes; - Construir e manter relacionamentos; - Desenvolvimento de competências; - Habilidades de facilitação; - Promove uma cultura de feedback; - Neutralidade; - Avaliação da equipe; 	Orientação a resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Combinando visão de helicóptero e atenção aos detalhes essenciais; - Eficiência, efetividade e produtividade; - Identificar e avaliar opções alternativas; - Sensibilidade ao fazer e não fazer organizacional.

Fonte: Adaptado de IPMA [15]

Considerando que projetos ágeis trabalham com sucessivas e progressivas interações, focados em ter o software funcionando, com uma elevada importância em *feedback*, com reuniões curtas e com

timebox definidos etc. algumas habilidades ainda se destacam, como:

- Autogestão, autorreflexão e autoanálise;
- Ritmo de trabalho;
- Agilidade individual;
- Resiliência sob pressão;
- Modelo de agilidade
- Respeitoso;
- Habilidades de comunicação;
- Empatia;
- Criar um espírito de equipe;
- Habilidades de discussão;
- Alinhamento de várias equipes;
- Construir e manter relacionamentos;
- Habilidades de facilitação;
- Promove uma cultura de *feedback*;
- Avaliação da equipe;
- Gerenciamento de crise e facilita a resolução de problemas;
- Proativo;
- Flexibilidade de estilo;
- Habilidades de negociação;
- Combinando visão de helicóptero e atenção aos detalhes essenciais;
- Eficiência, efetividade e produtividade;
- Identificar e avaliar opções alternativas

Importante destacar que essas não são as únicas habilidades. Para um gerenciamento eficiente da comunicação, é necessário um conhecimento da equipe, das metas almejadas e da cultura organizacional, para serem direcionadas as melhores habilidades conforme cada uma dessas variáveis. Aqui não se trata de uma ciência exata, mas sim de relações interpessoais.

4. Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo realizar uma pesquisa bibliográfica através de

uma revisão da literatura com o objetivo principal de demonstrar o papel das habilidades interpessoais para o gerenciamento de comunicações em projetos ágeis.

Comunicar-se pode ser considerado algo simples. Um bebê nasce comunicando que está bem pela força do seu choro e do aperto de sua mãozinha. Contudo, quando se olha na perspectiva de uma organização, esse simples processo pode se tornar mais complexo, na medida em que as interações também se tornam mais complexas, com potencial aumento de ruídos na comunicação.

Esses problemas estão entre os mais frequentes nos projetos e possuem forte influência em outros processos tanto do projeto quanto da organização. As duas partes mais importantes de um processo de comunicação são o Emissor e o Receptor. Dessa forma, a diminuição do ruído na comunicação entre esses elementos auxilia na resolução de problemas de comunicação.

Para isso, o desenvolvimento de habilidades interpessoais e de equipe de todos os membros do time de projeto tem um papel importante nos projetos, principalmente em projetos ágeis, visto que esses projetos possuem como valores um time auto organizável e uma importância maior no indivíduo do que no processo. Além de eles se caracterizarem por ter uma maior frequência de entrega e constante interação com as partes interessadas.

Por fim, esse trabalho focou nas habilidades interpessoais e de equipe. Como sugestão para a realização de trabalhos futuros, podem ser exploradas habilidades referentes às outras duas áreas de competência para um líder ágil: perspectiva e prática.

5. Referências

- [1] PMI, Project Management Institute. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK.* 6^a Edição, 2017.

- [2] BECK, K; BEEDLE, M; et al. *Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software*. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/>. Acesso em: 02 out. 2021.
- [3] BORDENAVE, J. *Além dos Meios e Mensagens. Introdução à Comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência*. 24ª Edição, 1984.
- [4] RAMOS, C. *Barreiras e estímulos da comunicação interpessoal nas organizações*. Brasília. 2013.
- [5] KOTLER, P; KELLER, L. K. *Administração de Marketing*. Traduzido por Sônia Midori Yamamoto; revisado por Edson Crescitelli. 14º ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- [6] KOLOTELO, J. ALBERGAIAS, Raphael. SOARES, Ricardo Antonio Bueno. *Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos: texto de fundamentação*. Rio de Janeiro: IDGP, 2020.
- [7] SCHWABER, K.; SUTHERLAND J. *O Guia do Scrum, O Guia Definitivo para o Scrum: As Regras do Jogo*. Traduzido por Fábio Cruz, Eduardo Rodrigues Sucena e Rodrigo Paulo. em: <<http://www.scrum.org>>. Acesso em: 20 dez. 2021.
- [8] SABBAGH, R. *Scrum: Gestão ágil para projetos de sucesso*. Brasil: Casa do Código, 2014.
- [9] AGUIAR, G. F; PEINADO, J. *Compreendendo o Kankan: um ensino interativo ilustrado*, v.4. Revista da Vinci, 2007.
- [10] SILVA, Jessica Belém da; ANASTÁCIO, Francisca Alexandra de Macedo. *Método Kanban como Ferramenta de Controle de Gestão*. ID on line. Revista de psicologia, [S.1.], v. 13, n. 43, p. 1018-1027, dez. 2018. ISSN 1981-1179. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1575>. Acesso em: 21 dez. 2021.
- [11] RIBEIRO, Rafael Dias; RIBEIRO, Horácio da Cunha e S. *Métodos ágeis em gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Horácio da Cunha e Sousa Ribeiro, 2015.
- [12] RADIGAN, DAN. *Kanban: Como a metodologia Kanban é aplicada ao desenvolvimento de software*. Atlassian, 2022. Disponível em: <https://www.atlassian.com/br/agile/kanban>. Acesso em: 21 jan. 2022.
- [13] PMI, Project Management Institute. *Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*, 7ª edição, 2021.
- [14] TERRIBILI FILHO, Armando. *Os Cinco Problemas mais Frequentes nos Projetos das Organizações no Brasil: Uma Análise Crítica*. Revista de Gestão e Projetos [Online], v.4, n.2, 2013: 213-237.
- [15] IPMA. International Project Management Association. *Reference Guide ICB4 in an Agile World*, v.2.3, 2018.

6. Anexos e Apêndices

ANEXO A

Princípios por trás do Manifesto Ágil

Nós seguimos estes princípios:

- I. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
- II. Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardivamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
- III. Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
- IV. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.
- V. Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.
- VI. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.
- VII. Software funcionando é a medida primária de progresso.
- VIII. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
- IX. Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
- X. Simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado - é essencial.
- XI. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.
- XII. Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo. [2]