

Habilidades interpessoais requeridas em equipes ágeis de projetos

PATRÍCIA APARECIDA FERREIRA DA SILVA

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
patriciaferreirasilva@gmail.com

PAULA KARINA SALUME

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
paulasalume@hotmail.com



HABILIDADES INTERPESSOAIS REQUERIDAS EM EQUIPES ÁGEIS DE PROJETOS

Resumo

Este artigo se propõe a descrever as habilidades interpessoais (*soft skills*) propostas pelo PMI (2013) e que são requeridas aos profissionais que atuam em equipes ágeis de projetos. A estratégia foi identificar, por meio de entrevistas em profundidade, quais as habilidades interpessoais são demandas do profissional que atuam em equipes ágeis de projetos, em empresas de desenvolvimento de software. A pesquisa procurou realizar essa verificação a partir de uma revisão bibliográfica sistemática voltada para as áreas de gestão tradicional e gestão ágil focando em habilidades interpessoais (*soft skills*). Em seguida foram observadas as habilidades interpessoais utilizadas por profissionais que atuam em equipes ágeis. Os resultados obtidos foram que todas as habilidades interpessoais são utilizadas por membros da equipe ágil e a mais aplicada é a comunicação.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Gestão Ágil de Projetos. PMBOK. *Soft skills*. Habilidades interpessoais.

Abstract

This article aimed describe the interpersonal skills proposed by PMI (2013) and which are required professionals who works in agile teams. The strategy was identify, through in-depth interviews which interpersonal skills this professional demands in your daily work, in software development companies. The research sought to realize this verification from a systematic bibliographic review focused in areas of traditional management and agile management focusing on interpersonal skills (*soft skills*). Then it was observe the interpersonal skills used by these professionals. The results obtained were the members of the agile team use all interpersonal skills and the most used is the communication skill.

Keywords: Project Management, Agile Project Management, Interpersonal Skill.



1 Introdução

Variações econômicas globais e um mercado dinâmico vêm pressionando as empresas a entregar mais resultados e produtos com maior qualidade na área da tecnologia da informação (TI) (SALAMEH, 2014). Em decorrência destas oscilações, Panos et al. (2007) afirmam que houve um aumento da quantidade de projetos que falham na indústria de TI, corroborando para o surgimento da abordagem ágil de desenvolvimento de *software*. (SALAMEH, 2014). A extensa lista de projetos de software que falham traz consigo também uma longa lista de profissionais que atuam com a metodologia tradicional e que estão sobre pressão para que entregas de produtos e serviços ocorram rapidamente e com qualidade, acompanhando o movimento da mudança de mercado. (PANOS, 2007; SHASTRI, 2007).

A abordagem ágil surgiu para que os processos nas empresas pudessem ser melhorados e cenários como a pressão por entrega de resultados, produtos com maior qualidade e uma redução na quantidade de projetos que falham na indústria de TI tivessem o êxito no desenvolvimento de *software*. A então chamada metodologia tradicional de projetos que se destaca por sua aplicação em projetos de software complexos, teve sua aplicabilidade e eficiência contestadas ao enfrentar a referidas situações, no decorrer do tempo. (PANOS, 2007).

O *Project Managment Body of Knowledge* (PMBOK), ou o corpo de conhecimento para o gerenciamento de projetos, organizado pelo *Project Management Institute* (PMI), é um das melhores representações de padrões e conjunto de práticas de gestão de projetos, para que profissionais da área de gestão de projetos possam se embasar e ter como fonte um guia de melhores práticas para serem aplicadas nos projetos geridos. (PMI, 2013). Uma pessoa que tem como atribuição ser o gestor de um projeto, é o profissional que a organização escolhe para liderar a equipe que será responsável para o alcance dos objetivos do projeto (PMI, 2013) e encontrar um profissional com este perfil não é uma tarefa fácil (LANGER; SLAUGHTER; MUKHOPADHYAY, 2008). O gerente de projetos é a conexão entre a estratégia da organização e a equipe, caracterizando então um papel estratégico para a organização.

O PMI (2013) afirma também que a compreensão e aplicação do conhecimento, das ferramentas e técnicas reconhecidas como boas práticas não são suficientes para o gerenciamento de projetos eficaz. Além disso, é preciso que o gestor de projetos tenha competências específicas e habilidades interpessoais. As habilidades interpessoais na gestão de projetos, também conhecidas como *soft skills*, são objeto de estudos de diversos pesquisadores como Silva e Sasso (2014), Agrawal e Thite (2006), Choudary e Ponnuru (2015), Kalinová (2007) e Arendse (2013). O PMI (2013) propõe que além das habilidades técnicas, que haja também o desenvolvimento das habilidades interpessoais e sugere que é preciso atingir o equilíbrio entre estas, tornando então o profissional um gestor completo.

Para a comunidade Scrum Alliance (2012), o papel de gestor de projetos conforme estabelecido pelo PMI não existe na abordagem ágil, porém um gestor de projetos pode se encaixar em empresas que possuem equipes que utilizam o framework *Scrum*, por exemplo. De acordo com Adkins (2010), o sucesso de um gestor de projetos ao gerir uma equipe está ligado ao sucesso do projeto e à boa aplicação de suas habilidades. Já o profissional que realiza o papel de gestão (como o *coach*, *product owner* ou *scrum master*, por exemplo) em equipes ágeis tem seu sucesso atrelado ao aperfeiçoamento de *performance* da equipe.

Enquanto na metodologia tradicional o gestor de projetos realiza o planejamento em detalhes, a metodologia ágil possibilita e encoraja mudanças. A utilização de abordagens denominadas ágeis ou também denominada Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP) vem crescendo e é constituída de uma série de práticas como simplicidade, aceitação de mudanças, maximização do valor, entregas de qualidade, dentre outros princípios. (HENRIKSEN, 2016; CONFORTO; FERNANDEZ, (2009). As práticas que constituem o gerenciamento ágil



serviram como base para uma série de métodos de desenvolvimento de *software*, dentre eles o *SCRUM* e *Extreme Programming*, por exemplo (PANOS, 2007).

Visto que para a Scrum Alliance (2012), o papel de gerente de projetos conforme estabelecido pelo PMI não existe na abordagem ágil, o presente trabalho tem por objetivo responder ao seguinte questionamento: “quais habilidades interpessoais (*soft skills*) propostas pelo PMI (2013) são utilizadas pelo profissional que atua em equipes ágeis de projetos?”. O desafio é verificar quais as habilidades interpessoais estão sendo utilizadas e qual o perfil do profissional de empresas de desenvolvimento de *software*, que utilizam a abordagem GAP ou uma abordagem híbrida.

Com o resultado da pesquisa, pretende-se verificar quais são as habilidades são mais requeridas em equipes ágeis. Com isto a pesquisa dará insumos para um melhor rastreamento deste perfil às organizações que visam uma contratação mais efetiva de profissionais que atuarão em equipes ágeis e também validar a presença e relevância das habilidades interpessoais para o bom andamento de projetos de tecnologia da informação. O grande interesse pela área de gestão de projetos ágeis foi o fator motivador para a realização da pesquisa, assim como a relevância do assunto atualmente para o sucesso dos projetos em um mercado global. (CHUANG, 2013).

O trabalho está organizado, além da introdução, em quatro seções. A primeira seção apresenta o quadro teórico que embasou a pesquisa. A segunda seção aborda a metodologia adotada para atingir os resultados esperados da investigação. Já a terceira se encarrega de apresentar e discutir dos resultados. Por fim, na quarta e última seção é apresentada as considerações finais do trabalho.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão tradicional e Gestão ágil de projetos

O PMI (2013) apresenta um conjunto de padrões e práticas de gestão de projetos para que profissionais desta área possam ter como base e guia de melhores práticas para serem aplicadas nos projetos em que estão gerindo. O PMBOK, publicação realizada pelo PMI (2013) e considerado uma referência para a gestão tradicional de projeto, propõe 47 áreas de processos, que são divididos por área de conhecimento e grupos de processos. Esses processos descrevem as atividades que são realizadas ao longo do ciclo de vida de um projeto e estes são categorizados em cinco grupos: inicialização, planejamento, execução, monitoramento e controle, e fechamento.

O guia PMBOK afirma que normalmente a gestão de um projeto pode incluir: a Identificação de requisitos; abordar as necessidades, preocupações e expectativas das pessoas que estiverem envolvidas no projeto durante o planejamento e execução do mesmo; configuração, controle da comunicação entre os envolvidos e colaboração; gerenciamento dos envolvidos durante reuniões dos requisitos do projeto e entregáveis; balancear a competição entre demandas concorrentes como escopo, qualidade, cronograma, custo, recursos e riscos, podendo não ser somente estes.

Já para a gestão ágil, Beck et al. (2011) em *Manifesto for Agile* propõe 12 princípios para serem seguidos, quais sejam: satisfazer o cliente por meio de entregas contínuas; mudanças são bem-vindas; realizar entregas frequentes em curtos espaços de tempo; equipe de negócios e desenvolvimento devem trabalhar em conjunto durante todo o projeto; oferecer um ambiente motivador aos envolvidos; priorizar conversas face a face; ter *software* funcionando; manter um ritmo constante de desenvolvimento entre os patrocinadores, desenvolvedores e usuários; ter atenção à excelência técnica e bom *design*; simplicidade; ter



equipes auto-organizáveis; a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz, refinando seu comportamento de acordo com as experiências vividas no projeto.

Panos (2007) afirma que a metodologia tradicional enfrenta obstáculos na gestão de projetos como a constante pressão por resultados, a pressão por entregas de qualidade em contrapartida à velocidade e dinamismo destas. Para que estes problemas pudessem ser superados, foi criada a metodologia ágil.

A metodologia ágil foca no desenvolvimento do *software* e na melhor forma para isto ocorrer em conjunto com os demais envolvidos e tem como valores: indivíduos e interações acima de processos e ferramentas; desenvolvimento do software acima de documentação; colaboração do cliente acima de negociações contratuais; e resposta à mudança acima de um plano a ser seguido. (BECK *et al.*, 2011).

Existe a partir destes valores e da definição de metodologia ágil, vários métodos de desenvolvimento de software com este foco e definidos como ágil como o *Extreme Programming* (XP) e *Scrum*.

O *Extreme Programming* é um método ágil para desenvolvimento de software caracterizado por iterações curtas, flexibilidade e habilidade para acomodar mudanças, foco na comunicação e evolução constante da arquitetura. (TELES, 2006; MACHADO, 2011). Já o *SCRUM* é usado para o desenvolvimento ágil como um framework e valoriza um desenvolvimento iterativo e incremental. Tem como premissa o trabalho em equipe e possui prazos fixos sendo baseado em uma lista de requisitos dinâmicos. (MACHADO, 2011).

O *SCRUM* possui equipes autogerenciáveis e auto-organizadas e mesmo o *Scrum Master*, papel desempenhado por um dos membros da equipe, não sendo visto como um gestor de projetos é ele quem orienta o time ao entendimento sobre a autogestão e interdisciplinaridade. Deste modo, no dia a dia, “o *Scrum Master* acaba sendo um papel exercido pelo gerente de projetos”. (MACHADO, 2011).

A Comunidade de Desenvolvimento Ágil do Brasil (2013) define *Scrum Master* em uma equipe ágil é a pessoa que faz com que os membros da equipe respeitem as regras e práticas do Scrum. Este profissional atua como um facilitador e objetiva retirar impedimentos levantados pela equipe. Já o *Product Owner* é o profissional quem dita o que irá compor como *backlog* da *Sprint*, ou seja, aquilo que entrará para a fila de desenvolvimento.

2.2 Habilidades de um gestor de projetos

Conforme a Scrum Alliance (2012) afirma, o papel de gestor de projetos é inexistente na abordagem ágil. No entanto, o papel de líder de projetos ágeis existe, porém não com os mesmos moldes propostos pelo PMI (2013). Highsmith (2009) afirma que as equipes que não possuem uma liderança, serão consequentemente equipes sem direção e que um líder é aquele que influencia, motiva a equipe, facilita, é *coach*, aconselha, ajuda, quando preciso é direto e objetivo, é bom em lidar com pessoas. Afirma ainda que projetos precisam de líderes e gestores, ou seja, aqueles profissionais que são bons com controles, porém dificilmente se encontrará este conjunto de perfis em uma mesma pessoa.

Líderes de equipes ágeis auxiliam sua equipe em meio ao caos a ter um balanceamento dando a eles estrutura adequada, documentação suficiente, e apoio arquitetural no início. Esses três pontos são chamados por Highsmith (2009) de a arte da liderança ágil quando balanceadas na medida em que se tem mais experiência.

O PMI após a realização de uma pesquisa quantitativa e qualitativa sobre atualizações do Registro da Certificação Continuada verificou a importância de se oferecer mais orientações no que diz respeito às áreas de desenvolvimento para as pessoas certificadas. Com isto, foi criado o *PMI Talent Triangle* ou Triângulo de Talentos.



O Manual dos requisitos de certificação continuada proposto pelo PMI (2016) diz que o Triângulo de Talentos representa o conjunto de habilidades críticas que as organizações globais têm demandado dos profissionais de projeto. Desse modo, ela contempla as três áreas de habilidades que são solicitadas pelos empregadores: gerenciamento técnico de projetos, liderança, gerenciamento estratégico de negócios.



Figura 1: Triângulo de talentos

Fonte: PMI (2016)

O gerenciamento técnico de projetos segundo o *Talent Triangle* é definido como conhecimento, habilidades e comportamentos relacionados a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios ou também as questões relativas aos aspectos técnicos de desempenho no trabalho. (PMI, 2016). A área de habilidade pode variar sendo ela específica para cada certificação. Assim habilidades técnicas que são necessárias para o gerenciamento de projetos ágil não serão as mesmas solicitadas para o gerenciamento de programas sendo elas não excludentes. (PMI, 2016).

Liderança, de acordo com o *Talent Triangle* é a habilidade definida como comportamentos específicos para motivação e orientação de outras pessoas, com vistas ao atendimento de metas e objetos, por meio da influência. Estão englobados a negociação, gerenciamento de conflitos, motivação, dar e receber feedback, influenciar, resolução de problemas, desenvolvimento de equipes e inteligência emocional. (PMI, 2016).

Gerenciamento estratégico e de negócios é o conhecimento sobre a organização que traga ganho ao seu desempenho entregando resultados de negócios. Tem-se como exemplos a perspicácia em negócios, finanças, funções operacionais, planejamento estratégico, gerenciamento de contratos, gerenciamento da complexidade. (PMI, 2016).

Um gestor de projetos em uma organização é o profissional alocado para atingir objetivos, por meio do planejamento, organização, direcionamento e controle atingindo assim metas definidas para um projeto em específico. (YANUSH, 2012). O gerenciamento de projetos infere na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o objetivo de atender aos requisitos do projeto. (PMI, 2013).

O PMI (2013) afirma que, para que um gestor de projetos tenha êxito no projeto, é preciso que este adquira um equilíbrio entre habilidades técnicas, interpessoais, e conceituais uma vez que isto os ajudará na análise de situações e na interação apropriada. Lee citado por Langer, Slaughter e Mukhopadhyay (2008) também compartilha que um profissional que é gestor de projetos precisa ter estas múltiplas habilidades.

As habilidades interpessoais apoiam o gestor de projetos a enfrentar a vivência profissional de seu dia-a-dia. (ÞÓRARINSDOTTIR, 2012). Lopes et al. (2014) investigando



os trabalhos de Onofrio (2015) afirmam que as competências e habilidades interpessoais são essenciais a um gerente de projetos uma vez que caberá a este se relacionar com muitas pessoas.

As habilidades interpessoais descritas como importantes ao gerente de projetos para que se atinja um gerenciamento de projetos efetivo, de acordo com o PMI (2013) são: liderança, desenvolvimento da equipe, motivação, comunicação, influência, processo decisório, conhecimento político e cultural, negociação, estabelecimento de confiança, gerenciamento de conflitos e *coaching*.

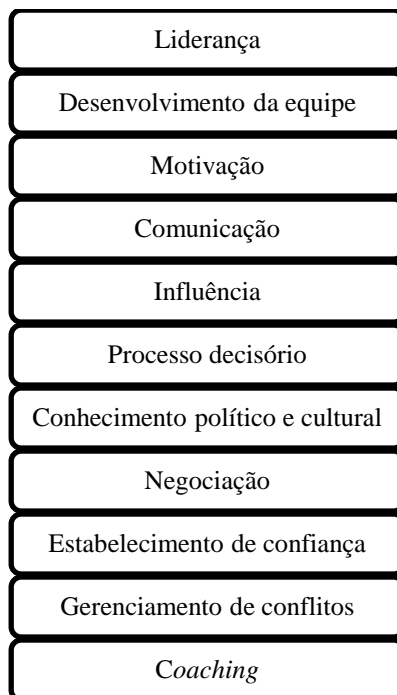


Figura 2: Habilidades interpessoais
Fonte: PMI (2013)

A habilidade de liderança é descrita pelo PMI (2013) como a capacidade de executar por meio dos outros. O PMI afirma que a liderança efetiva concentra os esforços na conquista do respeito, confiança e ao se comunicar a visão do projeto principalmente nas fases iniciais para que se tenha um grande desempenho. Kerzner (2003) afirma que a liderança provém também da experiência e credibilidade de um gestor de projetos na empresa em que atua.

Já o desenvolvimento da equipe consiste em tarefas e processos em que se pode discutir os problemas, precisando ser contínua uma vez que projetos são mutáveis. É preciso identificar, comprometer e integrar vários grupos de tarefas convergindo para um único objetivo que é o de desenvolver a equipe. (PMI, 2013; KERZNER, 2003).

A habilidade de motivação refere-se à criação de um ambiente onde os objetivos do projeto sejam acolhidos e ao mesmo tempo as pessoas possam encontrar o que mais valorizam, como a satisfação no emprego, desafios, realização pessoal, conquista e crescimento, compensação financeira, dentre outras satisfações. (PMI, 2013). Russo, Ruiz e Cunha (2005) descrevem que a capacidade de autoconhecimento de um líder assim como a sua competência ao orientar e motivar a equipe que lidera são importantes para que o trabalho do time seja eficiente.

A comunicação é responsável pelo aprimoramento das relações entre os membros da equipe e criação da confiança e sua aplicação eficaz com uma escuta ativa e passiva tem como consequência o sucesso do projeto e que o gestor de projetos entenda os estilos de



comunicação assim como os canais de comunicação para que esta seja efetiva (PMI, 2013). Chowdary e Ponnuru (2015) ressaltam que negócios que empregam boas habilidades de comunicação, mantém os melhores funcionários. Arendse (2013) explicita que a comunicação é considerada no resultado de seus estudos com a competência mais importante na gestão de projetos.

A influência é uma habilidade que tem como fundamento o compartilhamento de poder e confiança nas habilidades interpessoais para fazer com que os outros membros da equipe colaborem com o objetivo do projeto. (PMI, 2013). Kerzner 2003 salienta e explica em seu trabalho que há não somente uma maneira de influenciar, mas cinco formas de influência interpessoal através de: poder legítimo, recompensa, penalidade, poder especializado e poder referente.

A habilidade de decisão envolve os estilos de decisão por meio de comando, consulta, consenso e aleatório e estes podem ser afetados pela restrição de tempo, confiança, qualidade e aceitação. Desse modo, um gestor de projetos pode tanto envolver a equipe quanto tomar sozinho suas decisões. (PMI, 2013).

O conhecimento político e cultural é utilizado para criar um ambiente de confiança mútua e uma atmosfera de ganho por meio do entendimento e aproveitamento das diferenças culturais, individuais ou corporativas. (PMI, 2013; Lieshout, Steurethaler, 2006).

A habilidade de negociação envolve a análise da situação, a diferença entre desejos e necessidades, buscar a negociação onde todos ganham, escutar e se comunicar de forma eficiente. (PMI, 2013). Esta habilidade é citada por IMPA (2015), por meio de Bellesteros e Chavarria (2015), como auxiliadora na solução de problemas.

A habilidade de estabelecimento de confiança é também necessária e associada à cooperação e a uma solução eficaz. O PMI (2013) aponta que os gestores de projetos podem estabelecer confiança com o emprego de uma comunicação aberta e direta, informando sobre o andamento do projeto aos envolvidos e deixando claro qual a necessidade e expectativa.

A gestão de conflitos é dentre todas as habilidades a mais desafiadora a ser empregada. Segundo Kerzner (2003), quando um conflito se torna disfuncional pode influenciar negativamente na gestão. Anantatmula (2010) citado por Bellesteros e Chavarria (2015) enfatiza que por meio da abertura e transparência, líderes podem encorajar redes de contato e mitigar conflitos no time.

A habilidade de *coaching* é utilizada para que haja o desenvolvimento da equipe do projeto para o alcance de níveis mais desafiadores de sua competência. (PMI, 2013). Yang et al. (2011) citado por Bellesteros e Chavarria (2015) relatam a importância dessa habilidade, bem como a relevância de colocá-la em prática.

3 Metodologia

O artigo tem uma característica qualitativa, objetivando a teoria base de conceitos, significados, características e levantamento de dados. Considerando o objeto de pesquisa em questão e os objetivos desta, a metodologia qualitativa empregada justifica-se por sua característica de caráter aberto focando particularmente em um contexto de uma realidade (GODOY, 1995).

Bauer e Gaskell (2002) salientam que pesquisas qualitativas são realizadas por meio de interpretações das realidades sociais e seu protótipo mais conhecido é a entrevista em profundidade. Os pontos explanados mostram que a pesquisa qualitativa é a mais indicada para realizar a identificação das habilidades interpessoais requisitadas em equipes ágeis. A relevância do assunto em mercados globalizados (CHUANG, 2013) e o interesse na área de gestão de projetos ágeis foram o grande fator motivador para a realização desta pesquisa.



Para que se obtivesse um bom embasamento e atingimento do objetivo da pesquisa, foi elaborada uma base teórica, na qual se abordou habilidades interpessoais dos gestores de projetos, propostas pelo PMI (2013), as quais foram adotadas como referência para condução da pesquisa de campo.

Visando verificar quais são as habilidades interpessoais propostas para um gestor de projetos pelo PMI (2013) que são requeridas em equipes que utilizam metodologia ágil, adotou-se a entrevista em profundidade para coleta dos dados como proposto por Bauer e Gaskell (2002). Desenvolveu-se um roteiro, o qual serviu de guia para a condução das entrevistas. Na medida em que as entrevistas foram sendo realizadas, o instrumento de coleta de dados foi refinado.

Para realizar o levantamento das habilidades interpessoais utilizadas nas equipes ágeis, a investigação utilizou como base principal as habilidades interpessoais propostas pelo PMI (2013), quais sejam: liderança, desenvolvimento da equipe, motivação, comunicação, influência, processo decisório, conhecimento político e cultural, negociação, estabelecimento de confiança, gerenciamento de conflitos e *coaching*.

Foram entrevistados cinco profissionais que atuam ou atuaram em equipes ágeis projetos no setor de tecnologia. As entrevistas foram direcionadas para que se pudesse identificar o perfil profissional do entrevistado e quais habilidades interpessoais, segundo o proposto pelo PMI (2013), este utilizava em seu cotidiano profissional.

Na fase de análise dos dados levantados durante as entrevistas foi realizada uma pré-análise baseada nas transcrições das falas dos entrevistados. E então transformados em unidades que permitiram visualizar de maneira mais clara o conteúdo. Para finalizar, os dados foram ajustados e interpretados a partir do informado pelos entrevistados e então comparados às habilidades interpessoais descritas no referencial teórico, levando às conclusões deste trabalho.

4 Apresentação e discussão dos resultados

A proposta desta seção é descrever, a partir das respostas dos entrevistados e referencial teórico levantado, a relevância das habilidades interpessoais do gestor de projetos, mostrando como estas têm sido aplicadas em equipes ágeis de projetos.

Foi verificado que a maioria dos entrevistados atuam ou atuaram em equipes alocadas, o que significa que estas equipes estão em um mesmo local de trabalho. Com isto, foi evidenciado em algumas entrevistas que a comunicação se dava de forma clara e direta facilitada pelo fato dos profissionais estarem em um mesmo ambiente.

Em relação à habilidade de liderança, todos os entrevistados afirmaram que foi necessária a concentração de esforços para atingir um objetivo comum, habilitando os envolvidos a trabalhar como uma equipe. Um dos entrevistados informou que “foram realizadas muitas reuniões além de haver sempre muita comunicação durante o decorrer do projeto” [Entrevistado 1]. Comentou-se também sobre a importância da comunicação da visão do projeto aos demais membros da equipe, e que foi preciso usar desta habilidade “em vários momentos quando se percebia que a equipe não estava auto gerenciável” [Entrevistado 4].

Para a identificação da utilização da habilidade de desenvolvimento da equipe enquanto alcance do objetivo do projeto, a atividade mais citada foi o tratamento e discussão dos problemas. Nenhum dos entrevistados afirmou que esta habilidade não se aplicaria.

Em relação à motivação, dois dos entrevistados informaram que não foi necessária a promoção do engajamento da equipe do projeto. Os entrevistados que responderam afirmativamente a esta habilidade alegaram que “as equipes eram integradas e competentes o que facilitava o trabalho” [Entrevista 1], mas que “apesar da automotivação de equipes ágeis,



algumas vezes foi necessário ocorrer o reconhecimento do trabalho individual através de prêmios” [Entrevista 4 e 5].

Sobre a habilidade de comunicação, um dos entrevistados informou que como a equipe trabalhava em um mesmo local a “comunicação nunca foi um grande problema” [Entrevista 2]. Para os demais, foi necessário utilizar mecanismos como *whats app*, *hangout*, *Skype*, *sharepoint (wiki)*, *daily meetings*, reunião semanal e *slack*. Molena (2010) cita em seu trabalho como esta habilidade sendo a segunda mais valorizada habilidade pelas organizações apesar de ser citada também como a mais deficitária.

Para a habilidade interpessoal de influência, todos os entrevistados a utilizaram em seu dia-a-dia como gestor de projetos, sendo adotado o estilo interpessoal e flexível. A menos requerida foi a de dar exemplo e cumprir prazos esperando que os demais se comportassem da mesma maneira. Russo, Ruiz e Cunha (2005) afirmam que esta habilidade é mais utilizada em equipes grandes e projetos que tenham um período bem curto para sua conclusão. Isto vai em encontro com as equipes ágeis que possuem equipes pequenas.

Em relação ao processo decisório, todos os entrevistados disseram lançar mão dessa habilidade, sendo que a maioria adotou o consenso para conduzir as decisões. Toledo et al (2008) afirma que esta é um comportamento encontrado em um profissional que está vinculado ao sucesso é adotar “em estilo de liderança mais participativo, que possibilite o envolvimento da equipe”.

A também afirmou que a percepção acerca de diferenças individuais, não propriamente culturais, aconteceu e foi preciso utilizar a comunicação para auxiliar na solução de problemas.

Os entrevistados foram unânimes em declarar que a negociação se faz presente durante todo o projeto. Os comportamentos mais utilizados foram analisar situações, diferenciar entre desejos e necessidades, negociação ganha-ganha e escuta ativa e comunicação clara. Assim como IMPA (2015), por meio de Bellesteros e Chavarria (2015), propôs que esta habilidade auxilia na solução de problemas. Molena (2010) também compartilha em seu estudo que, dentre 10 habilidades que são mais valorizadas, a negociação se enquadra em 4º lugar.

Para a habilidade de confiança, todos os entrevistados afirmaram sua aplicabilidade. O emprego da comunicação aberta e direta para solução de problemas, manutenção das partes interessadas informadas sobre o que ocorre no projeto, a necessidade de ser direto sobre uma demanda, dentre outros, foram técnicas citadas.

A aplicação da gestão de conflitos se fez presente na fala de todos os entrevistados. Um deles citou que “a forma para os resolver sempre foi analisando os dois lados, não tomando posições (...) foi preciso buscar uma forma de resolver de forma que todos saiam ganhando” [Entrevistado 1]. Outras formas como “comunicar de uma maneira mais clara a visão de negócio e objetivo a curto prazo”, “conversas para entender o ocorrido e estímulo através de prêmios se a entrega fosse finalizada antes do planejado” e “conversas individuais para se chegar a um consenso” [Entrevistado 2, 4 e 5] também foram utilizadas para mitigação dos conflitos.

Para a habilidade interpessoal de *coaching* foi identificado que, em sua grande maioria, os entrevistados a realizou “de forma indireta” [Entrevistado 1] e para questões “interpessoais” [Entrevistado 4] ou “para entendimento do processo e metodologia ágil” [Entrevistado 5]. Assim, *coaching* técnico nenhum dos entrevistados afirmou ter realizado. Apesar disto, como citado por Yang et al. (2011) citado por Bellesteros e Chavarria (2015) o *coaching* ainda se faz importante e relevante em uma gestão de equipes de projetos.

5 Considerações Finais



O presente trabalho apresentou um estudo qualitativo e exploratório tendo como objetivo verificar quais são as habilidades interpessoais requeridas em equipes ágeis de projetos.

A análise identificou que a habilidade interpessoal de comunicação está relacionada às outras habilidades interpessoais, tais como liderança, processo decisório, conhecimento político cultural e gerenciamento de conflitos. Isto mostra a habilidade de comunicação como coadjuvante a outras habilidades. Este resultado corrobora com Chowdary e Ponnuru (2015) e Arendse (2013) que citam a comunicação como a competência mais importante na gestão de projetos e é citado pelos gestores como a maior causa do fracasso em projetos.

Os resultados comprovam ainda que os profissionais entrevistados utilizam em seu cotidiano profissional todas as habilidades interpessoais propostas para um gestor de projetos pelo PMI e estas são utilizadas também por *Product Owners* e *Scrum Masters*. Isto indica que as habilidades interpessoais são encontradas e exercidas por membros da equipe ágil, comprovando assim a importância e necessidade no ambiente de projetos de *software*.

A presente pesquisa possibilita ainda sua continuidade a partir de novas investigações. Uma sugestão é realizar a pesquisa com membros de uma mesma equipe, a fim de se ampliar o objeto de estudo e verificar se membros da equipe com perfil diferente de *Product Owner* ou *Scrum Master* também utiliza habilidades interpessoais.

Referências

- ADKINS, Lyssa. **Coaching Agile Teams: a Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition**. 2. Ed. Massachusetts: Pearson Education, 2010. Disponível em: <<http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780321637703/samplepages/0321637704.pdf>>. Acesso em 03 jun. 2017.
- ARENDSE, J. R. **Project management competency factors in the built environment**. 2013. 136f. Dissertação (Graduação) – University of Johannesburg. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/18222338.pdf>>. Acesso em 9 jul. 2017.
- BALLESTEROS, A. K.; CHAVARRIA, F. **Human competencies effective project manager: the role of the professional bodies of knowledge and formal education providers in the development of soft skills**. 2015. 67f. Dissertação (Mestrado) - Umea School of Business and Economics. Disponível em: <<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:900178/FULLTEXT01.pdf>>. Acesso em 25 jul. 2017.
- BAUER, M. W., GASKELL, G., ALLUM, N. C. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 516p.
- BECK, K. et al. **Manifesto for Agile Development**, USA, 2011. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>>. Acesso em: 16/06/2017.
- CONFORTO, Edivandro C.; EDER, Samuel; AMARAL, Daniel C.; SILVA, Sergio L. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. **Production**. São Paulo, v.25, n.3, jul/set. 2015. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132014005000021>>. Acesso em: 04 jul. 2017.
- CHOUDARY, D. V., PONNURU, M. The importance of soft-skills training for MBA students and managers. Abhinav **International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Tecnology**. sl. v.4, n.11, Nov. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/292985342_THE_IMPORTANCE_OF_SOFT-SKILLS_TRAINING_FOR_MBA_STUDENTS_AND_MANAGERS>. Acesso em: 04 jun. 2017.



- CHUANG, Szu-Fang. Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development. **Online Journal for Workforce Education and Development**. 2013. Disponível em: <<http://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=ojwed>>. Acesso em: 18 jul. 2017.
- DESENVOLVIMENTO ÁGIL DO BRASIL. **Scrum**. sl. 2014. Disponível em: <<http://www.desenvolvimentoagil.com.br/scrum/>>. Acesso em: 21 ago. 2017.
- FERNANDEZ, Daniel J.; FERNANDEZ, John D. **Agile project management - agilism versus traditional approaches**. The Journal of Computer Informations Systems. sl. 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/9048923/Agile_Project_Management_-_Agilism_versus_Traditional_Approaches. Acesso em 02 jul. 2017.
- GILLARD, Shalett. Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers. Issues in **Informing Science and Information Tecnology**. Evansville, USA, v. 6, 2009. Disponível em: <<http://iisit.org/Vol6/IISITv6p723-729Gillard599.pdf>> Acesso em 25 jul. 2017.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **ERA – Revista de Administração e Empresas**, São Paulo, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.
- HENRIKSEN, André. UNIVERSITY OF TROMSOE. **Agile project management: a case study on agile practices**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração de Negócios) - School of Business and Economics. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/305145711_Agile_project_management_-_a_case_study_on_agile_practices>. Acesso em: 04 jun. 2017.
- HIGHSMITH, Jim. **Agile Project Management: Creating Innovative Products**. 2. Ed. sl. 2009. Cap. 3. p. 91-94.
- KALINOVÁ, G. Project manager and his competences (knowledge, skills and attitude perspectives). **Slovak of civil engineering**, Bratislava, 2007. Disponível em: <http://www.svf.stuba.sk/docs/sjce/2008/2008_1/file3.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- KERZNER, Harold. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 8. ed. Ohio: John Wiley & Sons. 2003. 891p.
- LANGER, Nishtha; SLAUGHTER, Sandra; MUKHOPADHYAY, Tridas. **How do project managers' skills affect project success in IT outsourcing**. Abril, 2008. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/c387/45d3fb5dd94be15ff0c7b964adf490eb9a0b.pdf>>. Acesso em 19: jul. 2017.
- LIESHOUT, S. V.; STEURENTHALER, J. In: LIESHOUT, S. V.; STEURENTHALER, J. **Effective Multi- Cultural Project Management: Bridging the gap between national cultures and conflict Management styles**. 2006, 52p. Disponível em: <<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:119684/fulltext01>>. Acesso em: 25 jul. 2017.
- LOPES, Marisa R.; GONÇALVES, Wellington; JÚNIOR, Antonio C. P. Competências “softs” requeridas do gerente de projetos. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, sl. **Anais...** Rezende: Associação Educacional Dom Bosco, 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38720459.pdf>> Acesso em 22 jul. 2017.
- MACHADO, Felipe Nery. **Análise e Gestão de Requisitos de Software: onde nascem os sistemas**. 1ª ed., São Paulo: Érica, 2011, p. 78-81 e p. 205- 216.
- MOLINA, Airton. **A comunicação na gestão de projetos**. 2010. 111f. Dissertação (Graduação) – Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- PANOS, Fitsillis; TEI, Larissa. Comparing PMBOK and Agile Project Management Software Development Processes. Conference Advances in Computer and Information Sciences and



Engineering, Proceedings of the 2007 **International Conference on Systems. USA**: [s.n.]. dez. 2007. Disponível em: < <https://www.researchgate.net/publication/221231619>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK), 5ª edição. 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Manual dos Requisitos de certificação continuada**. sl. 2016. 24 p.

SALAMEH, Hanadi. What, When, Why and How: A Comparison between Agile Project Management and Traditional Project Management Methods. **International Journal of Business and Management Review**. Reino Unido, V. 2, n.5, p.52-74, Out. 2014. Disponível em: <<http://www.eajournals.org/journals/international-journal-of-business-and-management-review-ijbmr/vol-2issue5october-2014/comparison-agile-project-management-traditional-project-management-methods/>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

RUSSO, Rosária F. S. M.; RUIZ, Jose M.; CUNHA, Rosana P. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. **Revista Produção**. V. 15, n. 3, p. 362-375, Set/Dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a06>>. Acesso em 25 jul. 2017.

SCRUM ALLIANCE, **Implementing Scrum**: How does the Project manager fit in? Janeiro 2012. Disponível em: <<https://www.scrumalliance.org/community/articles/2012/january/implementing-scrum-how-does-the-project-manager-fi>>. Acesso em: 28/05/2017.

SHASTRI, Yogeshwar; HODA, Rashina; AMOR, Robert. Understanding the Roles of the Manager in Agile Project Management. Conference: the 10th **Innovations in Software Engineering Conference**. India: [s.n], fev. 2007. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/312077636>>. Acesso em 04: jun. 2017.

TELES, Vinicius Manhães. **Valores do XP**. He Labs, 2006. Disponível em: <<http://www.desenvolvimentoagil.com.br/xp/valores/>> Acesso em: 16/06/2017.

TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; MENDES. G. H. S.; JUGEND. D. **Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte**. São Paulo, v.15, n.1.p 117-134, jan/abr. 2008. 2012. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a11v15n1>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

YANUSH, Tatyana. **Implementing Scrum**: How does the Project manager fit in. Jan. 2012. Disponível em: <<https://www.scrumalliance.org/community/articles/2012/january/implementing-scrum-how-does-the-project-manager-fi>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

PÓRARINSDÓTTIR, Þórhildur Ída. The importance of interpersonal skills training for future project managers. 2012. 31f. Dissertação (Mestrado) - **Reykjavik University, Gestão de Projetos**. Disponível em: <https://skemman.is/bitstream/1946/12916/1/6_final_paper_%C3%8Dda_rafr%C3%A6nt_gamla_sni%C3%B0m%C3%A1ti%C3%B0_me%C3%B0_APA_%C3%ADvafi_fyrir_ensku.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2017.