

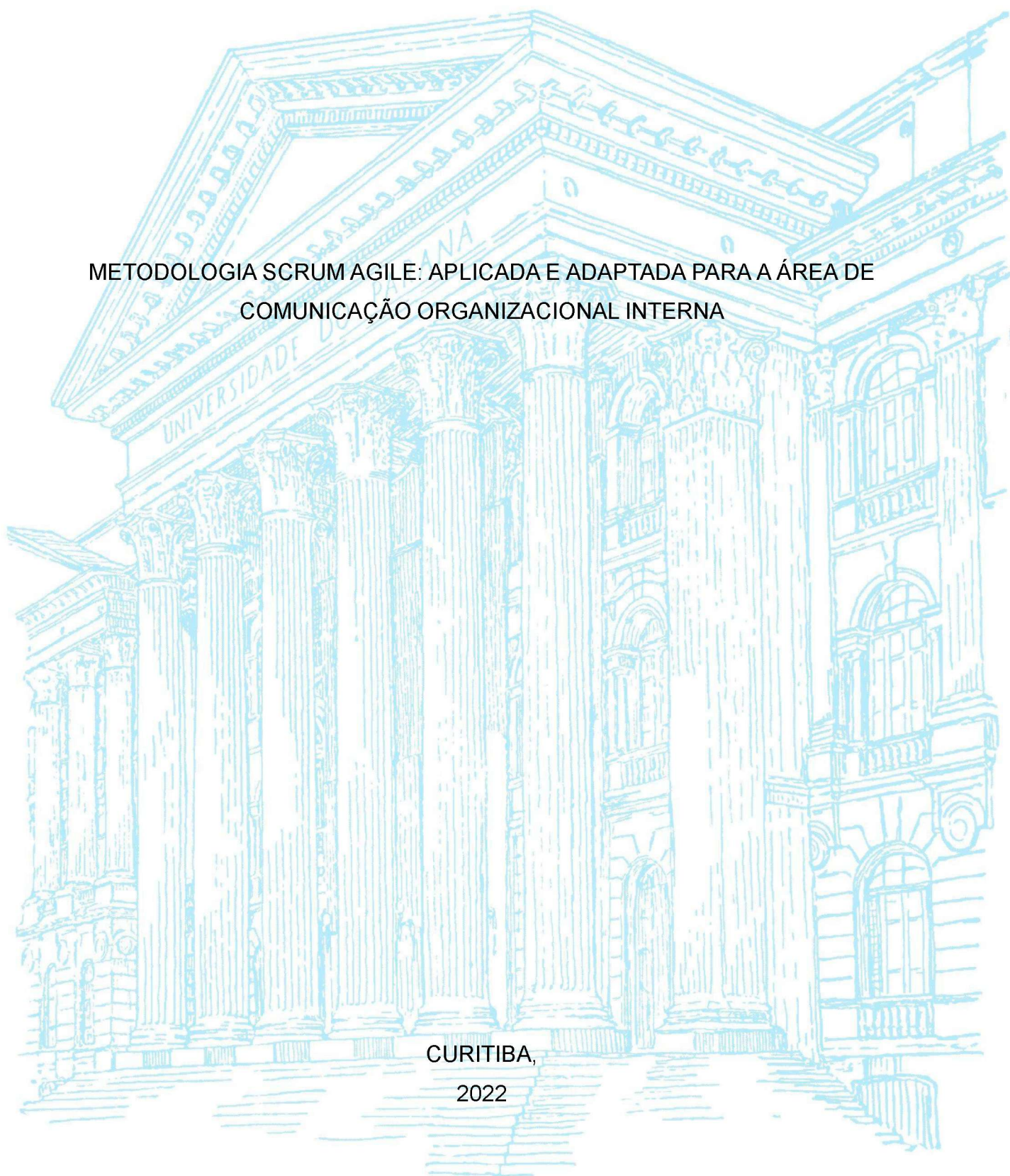
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELLE AURELIANO TRAVASSOS

METODOLOGIA SCRUM AGILE: APLICADA E ADAPTADA PARA A ÁREA DE  
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

CURITIBA,

2022



GABRIELLE AURELIANO TRAVASSOS

METODOLOGIA SCRUM AGILE: APLICADA E ADAPTADA PARA A ÁREA DE  
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

Trabalho Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Gestão da Informação, Setor de Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Dr. José Marcelo Almeida Prado Cestari

CURITIBA

2022

## TERMO DE APROVAÇÃO

GABRIELLE AURELIANO TRAVASSOS

### METODOLOGIA SCRUM AGILE: APLICADA E ADAPTADA PARA A ÁREA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao curso de Graduação em Gestão da Informação, Setor de Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Orientador(a) – Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

Cidade, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

Mantenha essa página em branco para inclusão do termo/folha de aprovação assinado e digitalizado.

## **AGRADECIMENTOS**

O maior agradecimento vai para mim mesma, que estou insistindo na graduação já faz 10 anos e não desisti, demorei para achar um curso onde me encaixasse, mas finalmente encontrei e a tão sonhada formatura vem aí \ó/.

Quero também agradecer ao meu filho, Felipe, que mesmo tão pequeno se mostra forte e compreensivo, que permanece bonzinho mesmo ficando longe da mamãe por alguns dias, para que eu consiga realizar esse trabalho.

Agradecer **MUITO** a minha vó, que com muita disposição e carinho cuida do bisneto, e me dá forças e palavras de incentivos para que consiga me formar.

Aos meus pais, que pacientemente aguardam a minha formação na graduação, mesmo depois de dois cursos trancados ainda acreditaram que eu conseguiria.

Aos amigos e amigas, que me aguentaram pirando por causa do TCC e entenderam meu sumiço.

**AMO MUITO TODOS VOCÊS <3.**

## RESUMO

Apresenta uma breve explicação sobre a comunicação organizacional, metodologia ágil Scrum e a organização Girassol TI, em forma de introdução. Expõe quais foram os meios utilizados para realizar o trabalho e suas fontes e recorte de anos. Explica a comunicação organizacional como um todo e a sua importância dentro das organizações. Aponta para a necessidade de criação e aplicação de melhorias dentro das organizações com relação a comunicação organizacional, interna. Mostra como foi criado, formas de utilização, estratégias para criação e aplicação, vantagens, cargos importantes, dentro da metodologia ágil *scrum*. Exibe a aplicação da metodologia ágil Scrum dentro da comunicação organizacional interna no projeto Ouro dentro da organização Girassol TI. Cria produtos para melhorar a comunicação organizacional interna, melhorando a comunicação entre organização e consultores e entre consultores e cliente. Evidência com as conclusões obtidas com as pesquisas realizadas e a aplicação do Scrum dentro da necessidade de melhoria na comunicação organizacional interna é efetiva e eficaz no que tange o fortalecimento das relações internas.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação organizacional interna. Framework Scrum. Metodologia Ágil.

## **ABSTRACT**

It presents a brief explanation about organizational communication, agile Scrum methodology and the Girassol TI organization, in the form of an introduction. It exposes what were the means used to conduct the work and their sources and cut of years. It explains organizational communication as a whole and its importance within organizations. It points to the need to create and apply improvements within organizations regarding organizational, internal communication. It shows how it was created, ways to use it, strategies for creation and application, advantages, important positions, within the agile scrum methodology. Displays the application of the agile Scrum methodology within the internal organizational communication in the Ouro project within the Girassol TI organization. Creates products to improve internal organizational communication, improving communication between organization and consultants and between consultants and client. Evidence with the conclusions obtained with the research conducted and the application of Scrum within the need to improve internal organizational communication is effective and efficient in terms of strengthening internal relationships.

Keywords: Agile Methodology. Internal organizational communication. Organizacional communication. Scrum Framework.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
1.1 justificativa.....	9
1.2 objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos .....	10
1.3 metodologia.....	10
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	11
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	11
2.1.1 Comunicação organizacional interna .....	14
2.1.2 Comunicação organizacional externa .....	18
2.2 METODOLOGIA AGILE .....	19
2.2.1 <i>Scrum</i> .....	20
2.2.1.1 Visão geral do <i>Scrum</i> .....	23
2.2.1.2 Princípios do <i>Scrum</i> .....	24
2.2.1.3 Aspectos do <i>Scrum</i> .....	25
2.2.1.4 Processos do <i>Scrum</i> .....	31
2.3 A ORGANIZAÇÃO.....	32
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	34
3.1 aplicação do <i>framework scrum</i> No projeto ouro.....	35
3.1.1 Caso de negócio do projeto .....	36
3.1.2 <i>Backlog</i> do produto .....	36
3.1.3 Cronograma do projeto .....	37
3.1.4 Prova de conceito .....	37
3.1.5 Visão da empresa .....	38
3.1.6 Estudo de mercado.....	38
3.1.7 Reunião de visão de projeto e declaração da visão do projeto.....	38
3.1.8 Orçamento do projeto .....	39
3.1.9 Planejamento do <i>sprint</i> .....	40
3.1.10 <i>Backlog</i> do <i>sprint</i> .....	41
3.1.11 Criação dos entregáveis do projeto.....	41
3.1.12 Entregáveis criados .....	51
3.1.13 Reunião de retrospectiva do <i>Sprint</i> .....	52
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	53
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE 1 - VISÃO GERAL DA APLICAÇÃO DO SCRUM NO PROJETO OURO	
.....	57
.....	57

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo está em constantes mudanças, a todo momento ocorre o surgimento de uma nova tecnologia, forma de acesso à informação e faz com que todos tenham acesso às informações de forma cada vez mais rápida. Essas mudanças afetam desde a vida pessoal até mesmo a vida profissional das pessoas e as organizações têm como desafio acompanhar toda essa mudança.

FNQ (2018), ao mesmo tempo que a forma de receber informação sofre alterações, a comunicação organizacional evolui e se adapta. Com o grande uso das redes sociais e uso de novas tecnologias, o modo como nos comunicamos e consumimos informações foi revolucionado. Essa revolução também trouxe uma maior acessibilidade para todos os tipos de informações, e fez com que todos tivessem conhecimento sobre seus próprios direitos como consumidores e trabalhadores e para as questões humanas. Qualquer pessoa com acesso à internet se tornou um canal de comunicação.

Devido às mudanças que ocorreram, em especial, pelas mídias sociais, as organizações começam a perceber que precisam de uma melhor estruturação em sua comunicação. A comunicação organizacional é uma das mais importantes ferramentas para se trabalhar no reconhecimento da marca e para criar relacionamento com suas partes interessadas. É essencial também para promover produtos e serviços, gerenciar crises, inspirar e engajar colaboradores.

De acordo com Tiburcio e Santana (2014), houve uma mudança nas organizações e nas relações das pessoas, estamos em uma época que é rico em termos de desenvolvimento científico e tecnológico, e quem tem mais poder é quem tem mais informação. Levando em conta essas transformações, a comunicação virou um ativo fundamental para a gestão de negócios e passou a ser integrante dos propósitos da empresa e agora possui uma importância estratégica dentro das organizações. Mesmo com todo esse conhecimento e necessidade, o mercado ainda tem dificuldades para gerenciar essas ações e não sabe como utilizar ferramentas de apoio de forma que seja alinhada com o foco nos resultados.

A comunicação organizacional passou a ser um setor essencial dentro das organizações, e sendo necessário uma equipe multidisciplinar para conseguir enten-

der a complexidade da área. Para a comunicação organizacional é necessário o entendimento de que existe a comunicação interna, que vai desde a formal até a conversa de corredor, e a comunicação externa é diretamente dependente da interna.

As organizações utilizam diferentes tipos de metodologias para auxiliar na melhoria da comunicação organizacional e com o passar do tempo vão surgindo novas formas para realizar essa atividade.

A metodologia ágil *Scrum* é um *framework* utilizado inicialmente para a criação de *softwares*, mas que com o decorrer do tempo foi se mostrando útil para o uso em diferentes tipos de projetos, e até mesmo para a comunicação organizacional.

Segundo Cruz (2017), o *Scrum* é utilizado para manter e desenvolver produtos complexos e pode ser usado para o gerenciamento ágil de projetos. O *Scrum* foi muito utilizado para a área de desenvolvimento de *software*, mas pode ser utilizado no desenvolvimento de qualquer produto complexo. O uso do *Scrum* possui uma flexibilidade e possibilidade de uso muito grande, assim como para o desenvolvimento de *software*, *hardware*, *software* embarcado, redes de funções iterativas, veículos autônomos, escolas, governos, marketing, gerenciar operações, e quase tudo que é usado no dia a dia nas organizações e pelas pessoas.

Com toda essa flexibilidade, com relação ao uso do *framework Scrum*, é possível aplicar essa metodologia para uma melhoria na comunicação organizacional.

O presente trabalho está separado em quatro partes, primeiramente será apresentado a justificativa e objetivos, depois a revisão de literatura que se subdivide em dois assuntos, a comunicação organizacional e depois a metodologia ágil *Scrum*. No próximo capítulo é apresentado os resultados da aplicação da metodologia *Scrum* na comunicação organizacional e por fim, a conclusão.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A formação de uma organização depende de muitos fatores, um deles é a comunicação, que é essencial para o funcionamento de toda a estrutura. Nos dias atuais as organizações têm percebido a necessidade de manter uma comunicação eficiente seja ela interna ou externa.

Em busca de uma solução para esse problema há várias técnicas e abordagens. A metodologia ágil *Scrum* tem se mostrado útil para diversos tipos de processos

e problemas. De acordo com Study Scrum (2017), a metodologia ágil é a mais popular em gerenciamento de projetos e de desenvolvimento de produtos. É uma metodologia que utiliza a adaptação, iteratividade, rapidez, flexibilidade e eficiência, com um planejamento para o fornecimento de valor significativo de forma rápida durante todo o projeto.

Por esse motivo, no presente trabalho será apresentada a aplicação da metodologia *Scrum* dentro da comunicação organizacional, para auxiliar em uma comunicação mais eficiente e eficaz, com todos os *Stakeholders*.

## 1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho possui um objetivo geral e dois objetivos específicos que serão apresentados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

O principal objetivo do presente trabalho é mostrar que é possível a utilização da metodologia ágil *Scrum* para melhoria da comunicação organizacional interna.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Criar um plano para a aplicação da metodologia ágil *Scrum* em uma organização, de forma que auxilie na comunicação organizacional interna.

Aplicar a metodologia ágil *Scrum* para otimizar a comunicação organizacional interna.

## 1.3 METODOLOGIA

Para a revisão de literatura foram utilizadas fontes bibliográficas de artigos científicos, revistas científicas e livros de especialistas, todos publicados de forma online e pública, nas bases de conhecimento como capes, Scielo e o acervo digital da Universidade Federal do Paraná . As fontes utilizadas foram publicadas entre os anos

de 2002 e 2021, sendo que a grande parte é datada a partir da primeira década dos anos 2000. Para a aplicação do *framework* foram utilizadas informações internas da empresa descrita no decorrer do presente trabalho, por questões legais a organização não é apresentada com seu nome original e nem com dados que possam a identificar, as informações foram retiradas de seu *site* oficial e de bancos de informações internos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será apresentado a fundamentação teórica, com a finalidade de apresentar as definições e características dos assuntos discutidos no presente trabalho. Para isso, o referencial será direcionado sobre comunicação organizacional e a metodologia *Scrum Agile*.

### 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Kunsch (2006), a comunicação é uma parte inseparável à estrutura das organizações, pois elas são construídas por pessoas que se comunicam e interagem, e que por meio desses processos conseguem viabilizar o sistema funcional para a sobrevivência e o alcance aos objetivos organizacionais. É possível afirmar, portanto, que se não há comunicação não há a existência das organizações, a organização é uma comunicação contínua.

Para Taylor (2005), “As organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional”.

Kunsh (2006), aborda o tema da comunicação como um tema onde não é possível olhar somente de uma forma linear, mas é necessário considerar principalmente, o processo de relação entre os indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Com uma análise profunda do aspecto de relação das comunicações do dia a dia dentro das organizações, tanto interna quanto externamente, é possível perceber que há interferências e condicionamentos variados, com uma complexidade difícil até mesmo para diagnóstico, devido ao grande volume de dados e diferentes tipos de comunicações existentes, e que afetam diferentes contextos sociais.

Para FNQ (2018), “a comunicação organizacional são todos os esforços que uma organização faz para se relacionar com seus diversos *stakeholders*, ou partes interessadas, seja de maneira institucional, mercadológica ou interna”. O grande objetivo da comunicação organizacional é otimizar os relacionamentos e buscar o sintoma de interesse entre a organização e os públicos internos e externos. Também é uma das ferramentas principais para trabalhar a percepção de marca e criar relacionamento e identificação com seu público-alvo, e é fundamental para promover produtos e serviços, gerenciar crises, inspirar e engajar colaboradores.

Pessoa (2011) diz que, o contexto comunicacional de uma organização diz muito sobre ela mesma. Hoje em dia não adianta só produzir comunicação, ela se torna mais efetiva se for usada para ser integrada e utilizada de acordo com os objetivos e necessidades da organização. Mas para que isso seja possível é necessário conhecer o público-alvo para que o objetivo seja atingido. Com essas atitudes há uma diminuição dos ruídos, maior interação e eficiência no que está sendo transmitido. A comunicação organizacional é responsável pela boa imagem perante o público e os colaboradores. Diariamente a imagem deve ser trabalhada, já que deve ser vista não somente como crescimento, mas também para a sobrevivência. Os clientes estão cada vez mais exigentes e o mercado cada vez mais competitivo.

Ainda de acordo com Pessoa (2011), a comunicação ajuda para a criação e manutenção de atributos, valores, sentimentos e percepções, e direciona a imagem da marca e proporciona a fidelização do público. Defende também que com a internet, as marcas foram inseridas na *web*, o que fez que elas se aproximassem mais das pessoas e criassem um canal de comunicação. Com o surgimento das novas mídias houve a possibilidade do aumento da interação, pois é mais fácil conseguir contato e obter respostas rápidas entre clientes e fornecedores. Com o uso difundido de novas tecnologias existe agora uma maior interação com as relações sociais e o imediatismo, dentro da comunicação organizacional aconteceu da mesma forma, é possível observar uma maior necessidade de compartilhar informações, o que pode afetar até mesmo as decisões mais estratégicas.

Lopez *apud* Amorim e Scroferneker (2017), explica que hoje em dia tudo está conectado a tudo. As relações humanas sofreram alterações e agora estão muito mais rápidas e atingem mais pessoas em menos tempo. Esse novo modo de comunicação afetou a todos e por consequência afetou também as organizações, que foram obri-

gadas a redefinir seus comportamentos comunicacionais em vários aspectos. As pessoas conseguem obter informações de forma proativa e isso obrigou as organizações a adequar o seu modo de se comunicar para conseguir passar mais credibilidade nas suas condutas e nas suas práticas, para assim, transmitir confiança. E para conseguir essas necessidades vai muito além de fazer somente ações de comunicação ela se estende a cultura organizacional, envolvendo assim, o modo de fazer as coisas, a necessidade de uma única comunicação e forma de agir, e ao mesmo tempo satisfazer as expectativas que são geradas. A comunicação das organizações está cada vez mais interdisciplinar, mais aberta e mais completa. Não há mais volta para toda essa mudança que ocorreu e que gerou um novo cenário de gestão comunicacional.

Silvestrin e Scroferneker *apud* Amorim e Scrofeneker (2017) dizem que, atualmente há um maior apelo e vigilância com relação ao comportamento das organizações, que estavam inseridas em um contexto em que agiam com grande liberdade para conseguir crescimento econômico. Houve descuidos e abusos com o meio ambiente e descaso com pessoas, além de outros danos, essas visões aos poucos estão sendo alteradas para novos valores, como a prática da cidadania, mais responsabilidade social, interesses coletivos, além da promoção e do incentivo a produções que vão além de bens e serviços. Para a realização dessas alterações é necessário repensar a comunicação, que a mesma deve ser assumida de uma forma sobre a perspectiva humana e que busque a reconstrução e o fortalecimento de vínculos, proporcione também ambientes de colaboração e aprendizado.

Baldissera (2009) arrola sobre o entendimento com relação ao que define a comunicação organizacional, que não é restrito somente ao organizar, as falas autorizadas, aos processos formais, as comunicações da e/ou na organização. É preciso também observar a dinamicidade organizacional, os processos que deixam a organização longe do equilíbrio, o estado de incerteza e de constante desorganização e de reorganização, como as tensões, disputas, perturbações, a interdependência entre sistemas e subsistemas e aos processos recursivos. A comunicação organizacional vai além da parte oficial, planejada, ela também cuida de toda a comunicação que é realizada durante as diferentes relações que as pessoas e os públicos fazem com a organização.

### 2.1.1 Comunicação organizacional interna

Para Bem (2013), atualmente as organizações têm percebido a importância da comunicação e relação com seu público interno, que essa comunicação possui impacto nas relações e atitudes individuais e coletivas e todas essas visões ficam mais complexas quando incluímos o mercado competitivo e globalizado. A missão, visão, valores e crenças institucionais defendem a qualidade das relações humanas dentro da organização, para isso é preciso criar meios e espaços para o equilíbrio entre as conexões no ambiente de trabalho. Se esse ideal for atingido será possível a criação de uma relação duradoura entre as pessoas e a organização.

Bem (2013), continua explicando que a segurança de uma empresa está diretamente ligada ao poder da cultura, a importância que é dada às relações do público interno, representados pelas conexões feitas com as pessoas e a força do engajamento com as políticas internas e as ações de sustentabilidade. É preciso encontrar uma estabilidade entre o capital e o trabalho, utilizando o vínculo e as relações que as pessoas estabelecem com a organização, buscando um ambiente de crescimento sustentável.

De acordo com FNQ (2018), a comunicação interna é a que propõe e disponibiliza engajamento, alinhamento, traz clareza, evita fofocas, retrabalhos e relacionamento dos colaboradores entre si e com a organização. Proporciona também a rotina, motivação, integração e cultura organizacional. Garante o bom funcionamento da organização em vários níveis.

Pessoa (2011) diz que, a comunicação interna é consequência da cultura da organização e trabalha como forma de validação dos valores da própria cultura. Funciona ainda como uma forma de criação do clima organizacional e precisa ser feita de forma coletiva. É importante também que exista metas e objetivos e que eles sejam capazes de influenciar a produtividade da empresa, e deve gerar consentimento e produzir aceitação. Através da comunicação interna são realizadas e definidas as interações, processos de troca, relacionamentos, circulação de informações e conhecimentos.

Monteiro (2016) explica que, é perceptível quando uma organização possui problemas com sua comunicação organizacional interna. Em sua grande maioria os funcionários acabam tendo que assumir cargos além dos preestabelecidos, eles ne-

cessitam também realizar a comunicação de forma que as informações recebidas sejam usadas de forma correta, que contribua para a comunicação interna eficiente. Por outro lado, não existe essa mesma cobrança com relação aos seus gestores e/ou proprietários. Sendo assim, é possível identificar problemas além dos rotineiros, mas também a dificuldade com relação aos procedimentos de comunicação interna. Essas dificuldades podem levar a falta de motivação dos funcionários, que se interessam cada vez menos pelas informações da organização e como consequência os objetivos organizacionais correm riscos de não serem alcançados, pois não há integração de conhecimentos gerados utilizando a cooperação, o diálogo e a troca de ideias entre gestores e/ou proprietários e funcionários.

Tiburcio e Santa (2014), nomeiam também a comunicação interna de “*endomarketing*” e diz que é uma ferramenta fundamental para se criar ponte entre a organização e os liderados, continua enfatizando que esse “*endomarketing*” faz o gerenciamento de entrada e saída de informação, possibilita a compreensão de ações que são/serão necessárias para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Hoje é uma questão de sobrevivência para as organizações a realização do “*endomarketing*” e deve estar junto com a estratégia da organização, como um elemento de organização e evolução do sistema produtivo e de comercialização de produtos.

O objetivo da comunicação interna nas organizações é sempre o mesmo, como fazer com que o colaborador trabalhe melhor e motivado para que o produto e/ou serviço seja entregue ao cliente de forma a fazer os lucros aumentarem. A seguir será apresentado uma tabela de comparação entre visões sobre a comunicação interna entre diferentes autores:

QUADRO 1: COMPARAÇÃO ENTRE AUTORES SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

Atributos	Melo (2006)	Tiburcio e Santana (2014)
Objetivo da comunicação interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer com que os funcionários sejam influentes, informados e integrados a empresa;</li> <li>• As transformações que ocorrem no ambiente de trabalho devem ser de conhecimento dos colaboradores;</li> <li>• Fazer com que a presença dos colaboradores sejam determinantes para o andamento do negócio da organização;</li> <li>• O público interno precisa de uma comunicação empresarial que seja fácil, clara e objetiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação efetiva entre organização e colaboradores;</li> <li>• Alinhar e sincronizar as ferramentas de apoio, com as estratégias organizacionais para conquistar o público interno e fidelizar os parceiros;</li> <li>• Quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação;</li> <li>• Tomar o funcionário um aliado ao negócio, que ele perceba que a sua opinião é importante e faz parte do dia a dia da organização e saber qual seu papel na construção da</li> </ul>

		empresa.
Fatores que influenciam a comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridade à comunicação – assegurar qualidade e <i>timing</i> da comunicação para a sintonia de energia e recursos de todos com os maiores objetivos da empresa;</li> <li>• Abertura da alta direção – garantir a todos os colaboradores os insumos básicos por meio da disposição da cúpula de abrir informações essenciais;</li> <li>• Processo de busca – os colaboradores precisam ter proatividade para buscar as informações que precisam para realizarem bem os seus trabalhos;</li> <li>• Autenticidade – assegurar a eficácia da comunicação e do trabalho em times, trabalhando somente com verdade, sem “jogos de faz de conta” e assim usufruir da autenticidade no relacionamento entre os colaboradores;</li> <li>• Foco em aprendizagem – otimizar o processo de comunicação, garantir a efetividade de aprendizagem do que é comunicado;</li> <li>• Individualização – assegurar melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa, evitar todo tipo de estereótipo e generalização, levar em conta todas as diferenças individuais;</li> <li>• Competências de base – assegurar a qualidade das relações internas, desenvolvendo competências básicas em comunicação como, ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais;</li> <li>• Velocidade – potencializar a qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores, com a rapidez na comunicação dentro da empresa;</li> <li>• Adequação tecnológica – potencializar a força do grupo, equilibrando a tecnologia e alto contato humano assegurando a evolução da qualidade da comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para uma comunicação eficiente é necessário observar os elementos fundamentais. A estrutura comunicacional tem quatro características essenciais: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Emissor - que está ligado a organização e é quem começa a mensagem;</li> <li>➢ Meio ou Canal de transmissão - está diretamente ligado às ferramentas de comunicação, é o meio pelo qual é transmitido a mensagem;</li> <li>➢ Receptor - público interno, a quem a mensagem é direcionada;</li> <li>➢ Respostas e Feedback - os resultados obtidos.</li> <li>➢ Essa comunicação possui ruídos ou erros de codificação ou de decodificação que atrapalham ou alteram a mensagem.</li> </ul> </li> <li>• Diferentes formas de registros entre emissor e receptor - As palavras não têm o mesmo significado para ambos, o receptor e o emissor não possuem a mesma escala de valor, cultura organizacional, estrutura burocrática, objetividade.</li> </ul>
Tipos de comunicação nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação verbal - envolve a participação, transmissão e trocas de conhecimento e experiências. Ela pode ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Interna - quando o processo acontece dentro da organização;</li> <li>➢ Externa - quando o processo ultrapassa os limites da organização.</li> </ul> </li> <li>• Comunicação não verbal - tem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As autoras não falam sobre esse assunto.</li> </ul>

	<p>como propósito exprimir sentimentos sem utilizar uma palavra, e ela está dividida em oito categorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambiente - espaço físico</li> <li>➤ Posição do corpo</li> <li>➤ Postura</li> <li>➤ Gestos das mãos</li> <li>➤ Expressões e movimentos faciais</li> <li>➤ Timbre de voz</li> <li>➤ Vestuário, adorno e aparência</li> <li>➤ Reflexão</li> </ul>	
Canais de comunicação nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As mensagens dentro das organizações passam por diferentes caminhos ou canais, esses canais estão separados em formais e informais: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Canais formais - são os caminhos oficiais que circulam dentro da organização e tem como fonte de informação o Organograma, são eles: boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos mais elevados;</li> <li>➤ Canais informais - são a comunicação não oficial, como o "rádio corredor", encontros casuais, entre outros.</li> </ul> </li> <li>• Para uma comunicação interna efetiva é necessário conhecer em profundidade o público interno, contato pessoal e relação de confiança. O nível de linguagem e o grau de interesse são muito relevantes para que a comunicação seja feita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comunicação dentro da organização deve atender seus diferentes tipos de públicos, que possuem diferentes níveis de escolaridade, atuam em diversos setores etc.</li> <li>• Essa comunicação pode usar canais diferentes de comunicação, como os formais e os informais: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Canais formais - são os utilizados de formas oficiais para o envio de informação de dentro e de fora da empresa.</li> <li>➤ Canais informais - são a rede de comunicação não oficial, que são as conversas de corredor, pausas para lanches de almoços, "rádio peão", encontros casuais não programados.</li> </ul> </li> <li>• As organizações possuem veículos de comunicação interna - antes de conseguir vender para fora é necessário conseguir vender internamente, para que os funcionários fiquem envolvidos com o assunto e "comprem a ideia", para isso são usados instrumentos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ boletins;</li> <li>➤ intranet;</li> <li>➤ jornais;</li> <li>➤ impressos/corporativos;</li> <li>➤ murais;</li> <li>➤ redes sociais;</li> <li>➤ ouvidoria;</li> <li>➤ mala direta.</li> </ul> </li> </ul>

FONTE: O autor (2022).

Com essa tabela acima é possível verificar que as opiniões sobre a aplicação e resultados da comunicação interna são bem parecidas para diferentes autores e a defesa de que é uma importante ferramenta para as organizações também estão presentes na opinião de diversos autores.

## 2.1.2 Comunicação organizacional externa

De acordo com Cardoso (2006), na comunicação externa, é preciso utilizar propostas inovadoras nas atividades de serviço, mercado e *marketing* e é necessário prestar atenção nas questões culturais, éticas e sociais onde estão envolvidas as ações da organização. Destaca-se a presença de processos e ações que não devem ser avaliados somente como um complemento da estratégia organizacional, e sim como essencial para a realização de uma estratégia comum. Esses processos e ações são o que formam a identidade cultural e a projeção da imagem da organização.

Fbs Comunicação (2021) diz que, o público-alvo da comunicação externa são todos aqueles que não estão inclusos na equipe da instituição, de forma geral, a sociedade. A comunicação externa tem por objetivo divulgar informações que sejam alinhadas com a missão e valores da organização para manter e melhorar a boa imagem da empresa com o público externo. A assessoria de imprensa serve, entre outras atribuições, para atuar em uma boa comunicação externa, é a equipe responsável pela relação dos acontecimentos e a imagem da instituição para com o público externo e a relação com a empresa.

Para FNQ (2018), a comunicação precisa ser alinhada com o *marketing*, e trazer a imagem de que todas as mensagens da organização estão alinhadas, o que também otimiza custos e evita retrabalho. Com um bom planejamento de *marketing* junto com a comunicação, muito do material que é criado para a organização interna são adaptadas para o público externo. Ter um mix de comunicação permite enviar mensagens por vários canais e atingir o cliente de formas diversas, por esse motivo é muito importante que toda a comunicação da instituição seja:

- Coerente: diversas mensagens e meios de comunicação devem estar conectados de forma lógica;
- Consistente: diferentes mensagens sustentam e reafirmam a imagem da organização, sem ser contraditório;
- Contínua: frequência que permita o reforço das mensagens, a comunicação tem a necessidade de ser contínua, integrada e consistente mesmo com o passar do tempo.

Com o alinhamento da comunicação organizacional e o *marketing* é possível realizar um planejamento para que a interação entre cliente e empresa sejam feitas de forma bem planejada e eficaz e assim conseguir atingir vários objetivos e conduzir,

com mais facilidade, oferecendo conteúdo e informação relevantes e específicos no momento adequado, aumentando a taxa de conversão, ou seja, gerando vendas.

Para Torquato (2002), a comunicação externa é responsável pela posição e imagem da organização na sociedade. Por esse motivo, o seu foco deve ser na opinião pública. E como sofre constantes mudanças, devido a dinâmica das circunstâncias, o comunicador deve acompanhar e dar prioridade às tendências da opinião pública.

A comunicação interna e externa está diretamente relacionada, é necessário realizar uma boa comunicação interna para que isso seja refletido externamente. Para isso todos os setores de comunicação da empresa devem trabalhar de forma integrada e organizada.

## 2.2 METODOLOGIA AGILE

Segundo Melo et. al. (2013), o movimento agile, em inglês, ou ágil, em português, teve seu início por volta dos anos 2000, e suas raízes são fortes com a história da engenharia de *software*. Durante a década de 1990, houve uma mudança no ambiente de negócios que fez com que os profissionais lidassem com requisitos mais complexos e imprevisíveis no desenvolvimento de sistemas, com essa nova necessidade os profissionais começaram a procurar formas alternativas para o desenvolvimento de *software*, como o desenvolvimento iterativo e incremental e o envolvimento próximo dos clientes, desenvolvimento de teste-primeiro e integração contínua e a prototipagem rápida.

Na segunda metade da década de 1990, pesquisas e resultados práticos nos campos da programação orientada a objeto, padrões de design, testes automatizados, refatoração e similares, impulsionaram a mentalidade e a definição de vários métodos de desenvolvimento de *software* que tinham em comum princípios ágeis fundamentais. Dentro desses métodos estão a Programação Extrema (XP), *Scrum*, Método de Desenvolvimento de Sistemas Dinâmicos, Desenvolvimento de *Software* Adaptativo, Cristal, Desenvolvimento Orientado por Recursos, Programação Pragmática, entre outros.

Ainda de acordo com Melo et. al (2013), no início de 2001, um grupo de profissionais independentes decidiram unir forças e fundar mais tarde o que foi chamado

de movimento ágil. De 11 a 13 de fevereiro de 2001, 17 especialistas em *software* se reuniram em Utah, EUA, para criar coletivamente o manifesto ágil. Tinham como objetivo de o manifesto chamar atenção para a ideia de que, para produzir *softwares* de qualidade e valiosos, é necessário que as equipes de desenvolvimento foquem em valores e princípios como:

1. Indivíduos e interações;
2. *Software* em funcionamento;
3. Colaboração com o cliente;
4. Resposta às mudanças.

Os pesquisadores identificaram esses pontos como sendo mais importantes do que enfatizar processos e ferramentas, documentação abrangente, negociação de contratos e seguir planos previamente definidos.

### 2.2.1 Scrum

Cruz (2017) explica que, o *Scrum* teve sua origem no Rugby, que possui uma jogada com esse mesmo nome, que tem como principal característica a junção de todos os jogadores (até mesmo do time adversário) com a cabeça abaixada e que se empurram com o objetivo de ganhar a posse de bola, essa formação destaca o trabalho em equipe e o foco do time em um único objetivo. Essa jogada tem a necessidade da participação de todos os jogadores do time atuando em conjunto com o foco no mesmo objetivo, tendo em mente que se um falhar, todos falham.

Cruz (2017) continua explicando que, *framework* ou arcabouço, é um conjunto de conceitos que são usados para resolução de um problema, sendo assim, o “*Scrum* não é um processo ou uma técnica, mas sim um *framework* dentro do qual pode ser empregado diversos processos ou técnicas”, a utilização tem o papel de transparecer a eficácia de cada prática que é utilizada para o desenvolvimento do produto, para que assim seja possível melhorar, enquanto mantém um *framework* onde se consegue desenvolver produtos.

Oliveira (2012) diz que o *Scrum* foi criado em 1993 por Jeff Sutherland junto com outros pesquisadores ligados à área de desenvolvimento de *software*, e foi nesta mesma área que obteve maior adesão, mas não é restrito somente ao desenvolvimento de *softwares*.

De acordo com *Scrum Study* (2017), o projeto *Scrum* abrange um empenho colaborativo para a criação de um novo produto, serviço ou qualquer outro resultado que seja definido na Declaração da Visão do Projeto. Os projetos são movidos pelas restrições de tempo, custo, escopo, qualidade, recursos, capacidade de organização e outras limitações que acabam criando dificuldades em planejar, implementar, gerenciar e alcançar os objetivos. Uma das metodologias Ágeis mais populares é o *Scrum*, que é uma metodologia de adaptação, iteratividade, rapidez, flexibilidade e eficiência, foi projetada para inserir grandes valores de forma rápida no decorrer de todo o projeto. O *Scrum* fornece transparência na comunicação e cria um ambiente de responsabilidade coletiva e progresso contínuo.

Para Silveira (2017), o *Scrum* é um *framework*, que utiliza os princípios ágeis para desenvolvimento e os utiliza no gerenciamento do projeto de maneira iterativa. O *Scrum* não tem como ideia principal, no início do projeto, levantar requisitos de forma clara e objetiva, mas tem como premissa se adaptar às alterações necessárias que aparecerem no decorrer do desenvolvimento. Também, a equipe *Scrum* é treinada para receber essas alterações de forma positiva, pois são essas mudanças que fazem com que o *software* se adapte às reais necessidades do cliente, criando assim um produto de qualidade.

Cruz (2017) diz que o *Scrum* possui a ideia principal de ter um pequeno time de pessoas para poder tratar e resolver os problemas mais complexos e adaptativos, ao mesmo tempo que entregam produtos de forma produtiva e criativa. Tem como fundamento o controle de processos empíricos, e mantém o foco na entrega de valor no menor tempo possível utilizando o aperfeiçoamento da previsão e do controle de riscos.

De acordo com *Scrum Study* (2017), a utilização do *scrum* em qualquer projeto apresenta algumas vantagens, são elas:

- Adaptabilidade - O controle de processos empíricos e a entrega iterativa criam projetos adaptáveis e abertos à incorporação de mudanças;
- Transparência - Todas as fontes de informações são compartilhadas criando um ambiente de trabalho aberto;
- Feedback contínuo - É fornecido através dos processos denominados “como conduzir a reunião diária” e “demonstrar e validar o *Sprint*”;
- Melhoria contínua - As entregas melhoram progressivamente, *Sprint* por *Sprint*, através do processo de refinamento do *Backlog* priorizado do produto;

- Entrega contínua de valor - Os processos iterativos permitem a entrega contínua de valor com a frequência que o cliente exigir, utilizando o processo de envio de entregáveis;
- Ritmo sustentável - Os processos são planejados para que as pessoas envolvidas trabalhem em ritmo sustentável, podendo assim, em teoria, continuar indefinidamente;
- Entrega antecipada de alto valor - O processo de criar o *backlog* priorizado do produto garante que primeiramente sejam atendidas as prioridades que o cliente define;
- Processo de desenvolvimento eficiente - O *time-boxing* e a minimização de trabalho não essencial elevam os níveis de eficiência;
- Motivação - Os processos de conduzir a reunião diária e de retrospectiva do sprint elevam os níveis de motivação entre os colaboradores;
- Solução de problemas de forma mais rápida - A colaboração e a inserção de times multifuncionais levam a resolução de problemas de uma forma mais rápida;
- Entregas eficazes - O processo de criar o *backlog* priorizado do produto, e as revisões periódicas depois da geração de entregáveis, garantem entregas eficazes para o cliente;
- Com foco no cliente - Uma abordagem colaborativa com *stakeholders* e a ênfase no valor de negócio, fornecem uma estrutura orientada ao cliente;
- Ambiente de alta confiança - Os processos de conduzir a reunião diária e de retrospectiva do sprint promovem a transparência e a colaboração, criando assim um ambiente de trabalho de alta confiança, e garantindo baixo atrito entre os colaboradores;
- Responsabilidade coletiva - O processo de estimar e comprometer as histórias de usuário permite que os membros do time se sintam responsáveis pelo projeto e por seu trabalho, resultando assim em uma qualidade melhor;
- Alta velocidade - Uma estrutura de coração que permite que os times multifuncionais altamente qualificados, alcancem o seu pleno e alta velocidade;
- Ambiente inovador - Os processos de retrospectiva do *sprint* e de retrospectiva do projeto criam um ambiente de introspecção, aprendizagem e adaptabilidade, que levam a um ambiente de trabalho inovador e criativo.

### 2.2.1.1 Visão geral do *Scrum*

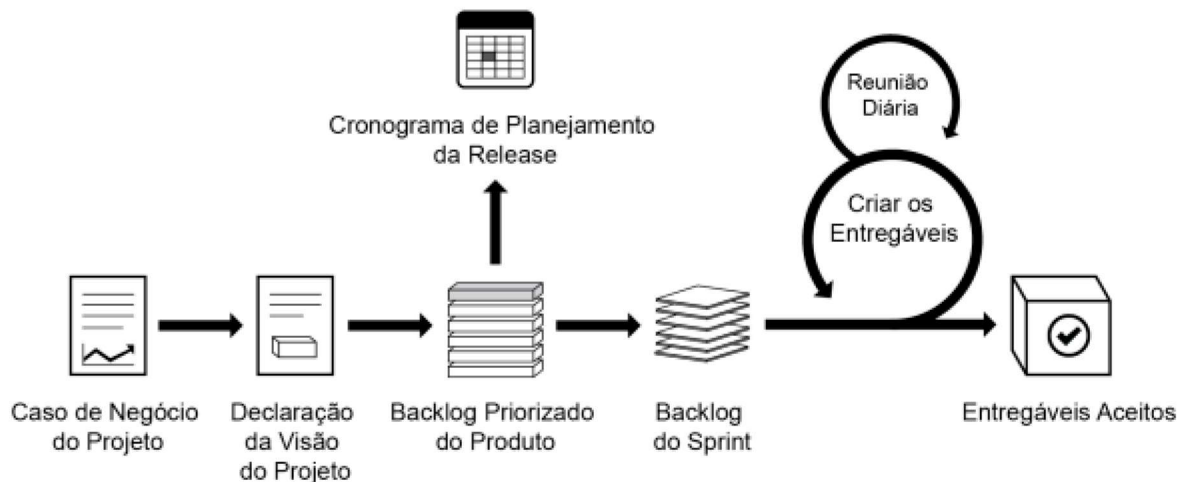
De acordo com *Study Scrum* (2017), um projeto *Scrum* é um trabalho de colaboração para a criação de um novo produto, serviço ou qualquer outro resultado, de acordo com o que é definido na Declaração da Visão do Projeto. Os projetos são afetados por várias restrições, entre elas estão, o tempo, custo, escopo, qualidade, recursos, capacidade de organização, todas essas restrições fazem com que seja difícil planejar, implementar, gerenciar e até mesmo alcançar o sucesso.

O *Scrum* é uma metodologia de adaptação, iteratividade, rapidez, flexibilidade e eficiência, projetada para entregar um valor significativo de forma rápida durante todo um projeto, fornece também uma transparência na comunicação e na criação de um ambiente de responsabilidade coletiva e progresso contínuo, é estruturado de forma que apoia o desenvolvimento de produtos e serviços em todos os tipos de indústrias e em qualquer tipo de projeto, não importando sua complexidade. O *Scrum* tem como um dos seus pontos fortes a utilização de times multifuncionais, auto-organizados, e empoderados, que dividem o trabalho em ciclos curtos e concentrados que são chamados de *Sprints*.

O ciclo do *Scrum* começa em uma reunião com os *stakeholders*, durante a qual é criada a Visão do Projeto. O Dono do Produto depois, cria um *Backlog* Priorizado do Produto, onde possui uma lista de prioridades de requisitos de produtos e de negócio, descritos na forma de Estória de Usuário. O início de cada *Sprint* tem seu marco na Reunião de Planejamento do *Sprint*, onde as Estórias de Usuário de alta prioridade são consideradas para a inclusão no *Sprint*. Um *Sprint* geralmente tem duração de uma e seis semanas e envolve o Time *Scrum*, que trabalha na criação de entregas potencialmente utilizáveis ou melhorias de produtos. Durante o *Sprint*, são realizadas Reuniões Diárias, são curtas e focadas onde os membros do time discutem o progresso diário. Perto do final do *Sprint*, é realizada uma Reunião de Planejamento do *Sprint*, onde o Dono do Produto e os *Stakeholders* recebem uma demonstração dos entregáveis. Os entregáveis só não serão aceitos pelo Dono do Produto se eles não atenderem os Critérios de Aceitação pré-definidos. O ciclo *Sprint* termina em uma Reunião de Retrospectiva do *Sprint*, onde o time apresenta maneiras de melhorar seus processos e o seu desempenho, e da mesma forma avançam para o próximo *Sprint*.

Abaixo segue um esquema com a visão geral do fluxo de um projeto *Scrum*:

FIGURA 1: VISÃO GERAL DO FLUXO DE UM PROJETO SCRUM



Fonte: Study Scrum (2017, pag. 19)

### 2.2.1.2 Princípios do Scrum

Para Study Scrum (2017), existem seis princípios do *framework Scrum*, que devem ser seguidos em todos os projetos e podem ser aplicados a qualquer tipo de projeto em qualquer organização. A seguir serão apresentados os seis princípios do Scrum:

- **Controle de Processos Empíricos** - Esse princípio dá ênfase na filosofia central do Scrum, utilizando como base três ideias principais: transparência, inspeção e adaptação;
- **Auto-organização** - Esse princípio tem seu foco nos colaboradores da organização, que entregam um maior valor quando são auto-organizados e por consequência os times ficam mais satisfeitos e possuem responsabilidade compartilhada, transformam o ambiente em inovador e criativo o que o torna mais propenso ao crescimento;
- **Colaboração** - Esse princípio tem seu foco em três dimensões básicas com relação ao trabalho colaborativo: consciência, articulação e apropriação. Também defende o gerenciamento de projetos como sendo um processo de criação de valor compartilhado, para isso os times precisam trabalhar e interagir em conjunto para alcançarem melhores resultados;
- **Priorização Baseada em Valor** - Esse princípio enfatiza o enfoque que o Scrum dá para entregar o máximo de valor de negócio possível, durante todo o

projeto;

- *Time-boxing* - Esse princípio revela como o tempo é restrito e limitado no *Scrum* e que ele é utilizado para gerenciar o planejamento e executar o projeto com eficácia. O *Time-boxed* possui alguns elementos, são eles: *Sprints*, as reuniões diárias, a reunião de planejamento do *Sprint* e a reunião de revisão do *Sprint*;

- Desenvolvimento Iterativo - Esse princípio realiza a definição do desenvolvimento iterativo e dá enfoque para uma melhor administração de mudanças e a criação de produtos que supram as necessidades do cliente. Também faz a delimitação das responsabilidades do Dono do Produto e da organização, com relação ao desenvolvimento iterativo.

De acordo com Cruz (2017), o *Scrum* tem seu fundamento no controle de processos empíricos, e emprega uma linha de abordagem iterativa e incremental, otimizando a previsão e o controle de riscos. E para implementar o controle a processos empíricos, são precisos alguns pilares de sustentação, são eles:

- Transparência - garante que todo o processo que afetam de alguma forma o resultado deve estar visível e conhecidos as pessoas que controlam o resultado;

- Inspeção - todos os processos e artefatos precisam ser totalmente inspecionados, com uma frequência necessária para que as alterações possam ser detectadas, e deve ser levado em conta que o processo e os artefatos podem sofrer modificações pela própria inspeção;

- Adaptação - se durante a inspeção for identificada uma necessidade de alteração fora dos limites aceitáveis, e o produto resultante se torne inaceitável, deve ser feito ajustes o mais rápido possível no processo ou material produzido, para que assim os lapsos futuros sejam diminuídos.

Dentro do *Scrum* existem quatro eventos formais de inspeção e adaptação, são eles: planejamento da *sprint*, reunião diária, revisão da *sprint* e retrospectiva da *sprint*.

### 2.2.1.3 Aspectos do *Scrum*

*Study Scrum* (2017) diz que, o *Scrum* possui cinco aspectos:

1. Organização - o entendimento dos papéis e suas responsabilidades den-

tro de um projeto *Scrum* é muito importante para garantir o sucesso na implementação do *Scrum*. Existem duas categorias dentro dos papéis do *Scrum*:

1.1 Papéis Centrais - São papéis obrigatórios e necessários para o desenvolvimento do produto ou serviço do projeto. As pessoas que possuem esses papéis devem estar completamente comprometidas com o projeto e são responsáveis pelo sucesso de cada iteração, e do projeto todo. Estes papéis são:

1.1.1 Dono do produto - é o responsável pelo alcance do maior valor de negócio para o projeto, e pela coordenação das necessidades dos clientes e manutenção da justificativa de negócio para o projeto. O dono do projeto é o representante da voz do cliente;

1.1.2 *Scrum* Master - é um facilitador, que deve garantir ao time *Scrum* um ambiente propício para a conclusão do projeto com sucesso. O *Scrum* Master guia, facilita e ensina as práticas do *Scrum* para todos os que estão envolvidos no projeto, remove impedimentos que são encontrados pelo time e assegura que os processos do *Scrum* estejam sendo seguidos;

1.1.3 Time *Scrum* - é o grupo ou time responsável por desenvolver as entregas do projeto e por entender os requisitos especificados pelo Dono do produto.

1.2 Papéis Não-Essenciais - são papéis não obrigatórios para o projeto *Scrum*. Podem incluir os membros de times que estão interessados no projeto e que não tem nenhum papel formal dentro do projeto e que podem interagir com o time, mas não são responsáveis pelo sucesso do projeto. Os papéis não-essenciais incluem:

1.2.1 *Stakeholders* - inclui clientes, usuários e patrocinadores que interagem com o time central do *Scrum* e que de alguma forma influenciam no projeto durante todo o seu desenvolvimento. É para os stakeholders que o projeto produz os benefícios colaborativos;

1.2.2 *Scrum Guidance Body* (SGB) - é um recurso opcional, que geralmente envolve um conjunto de documentos e/ou um grupo de especialistas que geralmente estão envolvidos na definição de objetivos relacionados com a qualidade, regulamentações governamentais, de

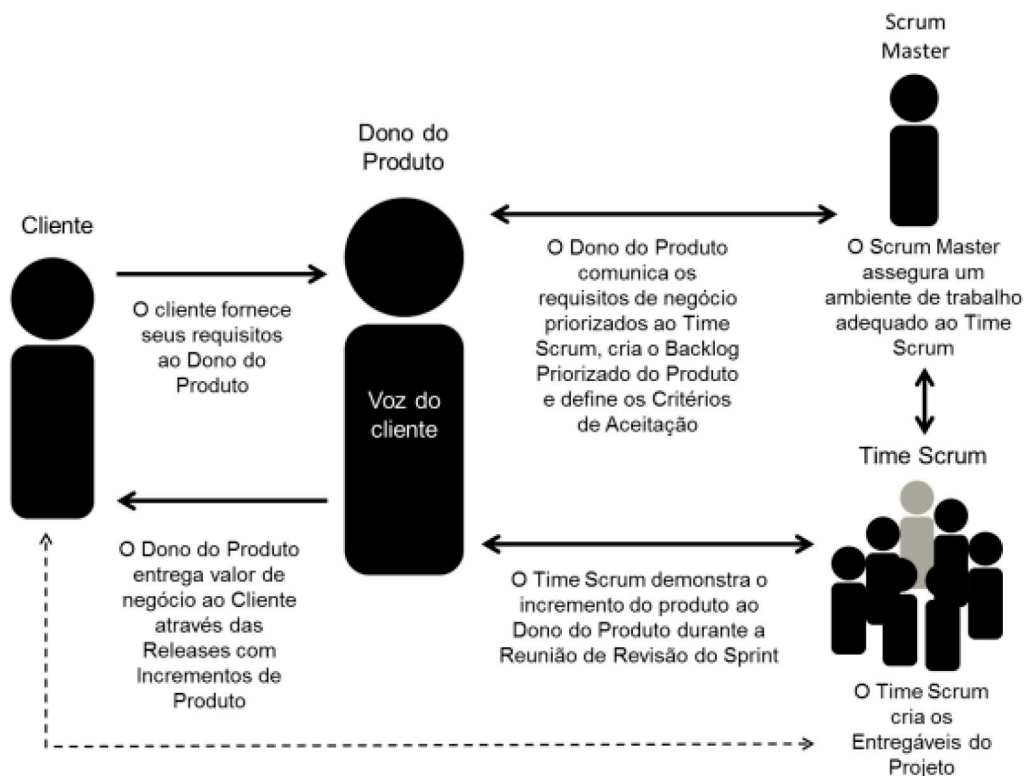
segurança e outros parâmetros-chave da organização. O SGB orienta o trabalho realizado pelo Dono do Produto, *Scrum Master* e pelo time *Scrum*;

1.2.3 Fornecedores - são os indivíduos ou organizações externas, que entregam produtos e/ou serviços que estão fora das competências essenciais da organização do projeto;

1.2.4 Dono do Produto Chefe - é um papel para projetos grandes, com vários times *Scrum*. Este papel é responsável por facilitar o trabalho dos Donos do Produtos e por manter a justificativa de negócio durante um projeto grande;

Abaixo, imagem ilustrando a estrutura da organização do *Scrum*:

FIGURA 2: ORGANIZAÇÃO DO SCRUM



Fonte: Study *Scrum* (2017, p.30)

Para Cruz (2017), o *Time Scrum* é auto organizável e multifuncional e possui apenas três papéis, que são o *product owner*, time de desenvolvimento e o *Scrum-Master*.

Para um time ser auto organizável ele precisa encontrar a melhor forma para completar o seu próprio trabalho, e não precisam ser dirigidos por alguém de fora do

time, como um gestor. Já o time multifuncional é aquele que tem as competências necessárias para realizar o trabalho do próprio time sem precisar de outros que não fazem parte da mesma equipe. Define também as funções de *product owner*, time de desenvolvimento e *Scrum Master*.

- O *product owner* (Dono do Produto), como o principal responsável pelo gerenciamento do *Backlog* do produto e pela garantia do valor do trabalho que o time realiza, além de manter o *Backlog* do produto e se certificar de que esteja visível a todos. Deve ser somente uma pessoa e não um comitê, e cada produto deve possuir apenas um dono do produto, que deverá priorizar os itens do *Backlog*. É a pessoa responsável por entender o negócio do produto, expressar claramente os itens de *Backlog* do Produto, além de refinar, ordenar e garantir que fiquem visíveis, transparente, claro para todos, e que o time de desenvolvimento entenda o trabalho e realize entregando o valor ao cliente.
- O time de desenvolvimento, é o time de profissionais técnicos que são responsáveis pela transformação do *Product Backlog* em incrementos de produto que possam ser entregues ao cliente. Deve ser um time multidisciplinar, e com todo o conhecimento necessário para a criação de um incremento no trabalho precisa estar distribuído entre os integrantes do time de desenvolvimento, somente eles podem realizar a criação de incrementos. Os integrantes do time podem ter conhecimentos especializados, mas todos têm a responsabilidade pelos trabalhos, independente do trabalho ser especializado ou não. O time também não deve se subdividir, ninguém pode dizer ao time como deve transformar o *backlog* do produto em um entregável, o time precisa fazer essa descoberta sozinho. Três a nove pessoas é o tamanho ideal para um time de desenvolvimento.
- O *Scrum Master*, tem a responsabilidade de fazer com que o time *Scrum* esteja entendendo e aplicando a teoria, práticas e regras do *Scrum*, ajuda o time *Scrum* e a organização a entenderem e adotarem o *Scrum* de forma total, ajuda também o time *Scrum* a entender e a usar a auto-organização e a interdisciplinaridade, para criar produtos de alto valor, e facilita eventos necessários e elimina impedimentos que de alguma forma possam impactar no progresso do Time de Desenvolvimento.

O segundo, terceiro, quarto e quinto aspectos do *Scrum* de acordo com *Study Scrum* (2017):

## 2. Justificativa de negócios

É baseada no conceito de entrega dirigida a valor. Qualquer projeto possui a característica de que não há certeza sobre os resultados, é impossível garantir o sucesso do projeto. Com essa incerteza do sucesso, o *Scrum* tenta entregar os resultados do projeto o mais rápido possível, com essa entrega antecipada, é oferecido uma oportunidade de reinvestimento e comprova o valor do projeto aos *stakeholders*.

O *Scrum* permite que os objetivos e processos do projeto sejam alterados caso ocorra modificações na justificativa de negócio, devido a sua adaptabilidade. Vários membros contribuem na justificativa de negócio embora o Dono do Produto seja o principal responsável.

## 3. Qualidade

Em *Scrum*, a qualidade é definida como a capacidade dos produtos (ou de entregáveis concluídos) em atender os Critérios de Aceitação e em alcançar o valor de negócio esperado pelo cliente. (*Study Scrum*, 2017 p.31)

O *Scrum* adota a abordagem de melhoria contínua para conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do projeto, para isso o time tem que aprender com a experiência e o engajamento dos *stakeholders*, para manter o *backlog* priorizado do produto constantemente atualizado com qualquer mudança que aconteça nos requisitos. A conclusão do *backlog* priorizado do produto só é concluída no encerramento ou término do projeto. Para atingir esses requisitos o time precisa trabalhar e se adaptar a qualquer alteração nos requisitos que resultam em mudanças no ambiente de negócios, interno e externo.

Como o *Scrum* exige que o trabalho seja realizado por meio de incrementos de *Sprints*, isso resulta em que os erros e defeitos sejam notados mais cedo, pois utiliza repetitivos testes de qualidade durante o seu desenvolvimento, também as tarefas importantes que são relacionadas com a qualidade, como o desenvolvimento, testes e documentação, são feitas pelo mesmo time, como parte do mesmo *Sprint*. Isso traz a garantia de que a qualidade seja inseparável a qualquer entrega que seja desenvolvida como parte de um *Sprint*.

A probabilidade de atingir os níveis de qualidade que são esperados em um projeto *Scrum* é otimizado pela melhoria contínua com testes repetitivos. O time central de *scrum* e os *stakeholders* realizam discussões constantes sobre os incrementos reais do produto que serão entregues ao final de cada *Sprint*, garantindo a redução entre a diferença dos resultados reais produzidos durante o projeto e as expectativas dos clientes.

O *Scrum Guidance Body* também pode auxiliar nas diretrizes sobre a qualidade, e que podem ser importantes para todos os projetos *Scrum* na organização.

#### 4. Mudança

Todos os projetos independentes do método ou *framework* utilizado, está sujeito a mudanças, por esse motivo é necessário que todos os membros do time estejam preparados para lidar com isso.

O *Scrum* tem como princípio fundamental o reconhecimento de que durante o projeto os *stakeholders* mudam de ideia muitas vezes sobre o que eles querem e precisam e que é muito difícil, talvez impossível, que os *stakeholders* consigam definir todos os requisitos durante o início do projeto.

Dentro de projetos *Scrum* todas as mudanças são bem-vindas, com o uso das *Sprints* iterativos e curtos é possível incorporar o *feedback* do cliente sobre cada entregável do *Sprint*. Com isso é possível que o cliente consiga interação regular e direta com os membros do time *Scrum*, podendo analisar as entregas assim que elas forem concluídas, e assim podendo realizar alterações de requisitos, caso seja necessário, o quanto antes no *Sprint*.

#### 5. Risco

A definição de risco inclui o fato de ser um evento incerto ou um conjunto de eventos que podem afetar os objetivos de um projeto e podem contribuir para o sucesso ou fracasso. Os riscos que têm um impacto positivo sobre algum projeto são conhecidos como oportunidades, enquanto as ameaças são riscos que podem interferir no projeto de forma negativa. O gerenciamento dos riscos deve ser realizado de forma proativa, sendo um processo iterativo, que deve ter seu início no começo

do projeto e permanecer durante todo o ciclo de vida. O processo de gerenciamento dos riscos possui alguns padrões de passos, para que a garantia de que os riscos sejam encontrados, avaliados, para a definição de um plano de ação e seja apropriadamente colocado em prática.

A identificação, avaliação e resposta dos riscos devem levar como base dois fatores: probabilidade de ocorrência de cada risco, e de impacto potencial em caso de tal ocorrência. Os riscos de alta probabilidade e valor impactante precisam ser tratados antes daqueles com valor relativamente menor. Em geral, assim que o risco é identificado é importante a compreensão das possíveis causas e potenciais efeitos caso ocorra novamente.

#### 2.2.1.4 Processos do *Scrum*

De acordo com *Study Scrum* (2017), os processos do *Scrum* direcionam as atividades específicas e o fluxo de um projeto *Scrum*. O *Scrum* possui dezenove processos fundamentais que se aplicam a todos os projetos:

QUADRO 2: PROCESSOS FUNDAMENTAIS DO *SCRUM*

Fase	Processos
Iniciar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar a visão do Projeto - é feita a revisão do Caso do Negócio do Projeto para criar uma Declaração da Visão do Projeto que será utilizado como inspiração e orientação para todo o projeto. O Dono do Produto é identificado nesse processo;</li> <li>2. Identificar o <i>Scrum Master</i> e o(s) <i>Stakeholder(s)</i> - eles são identificados com base em uma seleção específica de critérios;</li> <li>3. Formar o Time <i>Scrum</i> - os membros do Time <i>Scrum</i> são identificados. Geralmente, é de responsabilidade primária do Dono do Produto a seleção dos membros do time, mas frequentemente conta com o auxílio do <i>Scrum Master</i>;</li> <li>4. Desenvolver os Épicos - a Declaração da Visão do Projeto serve como base para o desenvolvimento dos Épicos. Reuniões do grupo de usuários podem ser realizadas para discutir Épicos apropriados;</li> <li>5. Criar o <i>Backlog</i> Priorizado do Produto - processamento e refinamento dos Épicos e depois são priorizados, para que um <i>Backlog</i> Priorizado do Produto seja criado para o projeto. Os critérios de pronto também são estabelecidos neste momento;</li> <li>6. Conduzir o Planejamento da <i>Release</i> - criação de um cronograma de planejamento da <i>Release</i> com base na revisão do Time Central do <i>Scrum</i> as Estórias de Usuário no <i>Backlog</i> Priorizado do Produto, que é essencialmente um cronograma de implementação faseado que pode ser compartilhado com os <i>stakeholders</i> do projeto. A duração do <i>Sprint</i> também é determinada neste processo;</li> </ol>
Planejar e Estimar	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Criar as Estórias de Usuário - são criadas as Estórias de Usuário e os Critérios de Aceitação da Estória de Usuário. As Estórias de Usuários são geralmente escritas pelo Dono do Produto e são projetadas para assegurar que os requisitos do cliente estejam claramente descritos, e que podem ser totalmente compreendidos por todos os <i>stakeholders</i>. Exercícios de Escrita da Estória de Usuário podem ser realizados, envolvendo os membros do Time <i>Scrum</i>, na criação das Estórias de Usuário. As Estórias de</li> </ol>

	<p>Usuário são incorporadas ao <i>Backlog</i> Priorizado do Produto;</p> <p>8. Estimar Histórias de Usuário - o Dono do Produto esclarece as Histórias de Usuário para que o <i>Scrum Master</i> e o Time <i>Scrum</i> estimem o esforço necessário para desenvolver a funcionalidade descrita em cada História de Usuário;</p> <p>9. Comprometer Histórias de Usuário - o Time <i>Scrum</i> se compromete em entregar ao Dono do Produto Histórias de Usuário aprovadas para um <i>Sprint</i>. O resultado desse processo seria Histórias de Usuário Comprometidas;</p> <p>10. Identificar Tarefas - as Estórias de Usuário Estimadas e Comprometidas são divididas em tarefas especificadas e agregadas a uma Lista de Tarefas. Muitas vezes, uma Reunião de Planejamento do <i>Sprint</i> é realizada para essa finalidade;</p> <p>11. Estimar as Tarefas - o Time Central de <i>Scrum</i> durante a Reunião de Planejamento do <i>Sprint</i>, estima os esforços necessários para a realização de cada tarefa incluída na Lista de Tarefas. O resultado deste processo é um Lista de Tarefas de Estimativa de Esforço;</p> <p>12. Criar o <i>Backlog</i> do <i>Sprint</i> - o Time Central de <i>Scrum</i> realiza uma Reunião de Planejamento do <i>Sprint</i>, onde o grupo cria um <i>Backlog</i> do <i>Sprint</i> que contém todas as tarefas para serem concluídas durante o <i>Sprint</i>;</p>
Implementar	<p>13. Criar os Entregáveis - o Time <i>Scrum</i> trabalha nas tarefas do <i>Backlog</i> do <i>Sprint</i>, para criar os Entregáveis do <i>Sprint</i>. Um <i>Scrumboard</i> é frequentemente utilizado para acompanhar o trabalho e atividades que estão sendo realizadas. Questões ou problemas enfrentados pelo <i>Time Scrum</i> podem ser atualizados no Registro de Impedimentos;</p> <p>14. Conduzir a Reunião Diária - diariamente, realiza-se uma reunião <i>Time-boxed</i>, altamente focada chamada de Reunião Diária. Este é o momento que os membros do Time <i>Scrum</i> podem atualizar uns aos outros sobre os seus progressos e quaisquer Impedimentos que possam estar enfrentando.</p> <p>15. Refinamento do <i>Backlog</i> Priorizado do Produto - o <i>Backlog</i> Priorizado do Produto é continuamente atualizado e mantido. Uma Reunião de Revisão do <i>Backlog</i> Priorizado do Produto pode ser realizada, em que quaisquer mudanças ou atualizações no <i>Backlog</i> são discutidas e incorporadas adequadamente ao <i>Backlog</i> Priorizado do Produto;</p>
Revisão e Retrospectiva	<p>16. Demonstrar e Validar o <i>Sprint</i> - o Time <i>Scrum</i> apresenta os Entregáveis do <i>Sprint</i> ao Dono do Produto e aos <i>stakeholders</i> relevantes, em uma Reunião de Revisão do <i>Sprint</i>. O objetivo dessa reunião é garantir a aprovação e aceitação do Dono do Produto para os entregáveis desenvolvidos no <i>Sprint</i>;</p> <p>17. Retrospectiva do <i>Sprint</i> - o <i>Scrum Master</i> e o Time <i>Scrum</i> se reúnem para discutir as lições aprendidas durante o <i>Sprint</i>. Esta informação é documentada como lições aprendidas, que poderão ser aplicadas em <i>Sprints</i> futuros. Muitas vezes, como resultado dessa reunião, podem ocorrer Pontos de Melhoria Concordados ou Recomendações do <i>Scrum Guidance Body</i> Atualizadas;</p>
Release	<p>18. Enviar os Entregáveis - os Entregáveis Aceitos são entregues ou transferidos aos <i>Stakeholders</i> relevantes. Um acordo formal chamado de Contrato de Prestação de Trabalho, documenta a finalização com sucesso do <i>Sprint</i>;</p> <p>19. Retrospectiva do Projeto - que completa o projeto, os <i>stakeholders</i> e Time Central do <i>Scrum</i>, reúnem-se para fazer uma retrospectiva do projeto e, identificar, documentar e internalizar as lições aprendidas. Muitas vezes, essas lições levam a documentação dos Pontos de Melhoria Acordados, a serem implementados em projetos futuros.</p>

FONTE: Adaptado Study *Scrum* (2017, pag. 33)

## 2.3 A ORGANIZAÇÃO

Por questões legais, a organização que será utilizada no presente trabalho preferiu não ser identificada, por tanto, a apresentação irá respeitar as exigências impostas pela mesma e ela será referida como Girassol TI.

Girassol TI é considerada líder global nas áreas em que possui enfoque, são elas: tecnologia da informação, consultoria e serviços de processos de negócios. Também detém um reconhecimento global pelo abrangente portfólio de serviços, responsabilidade com a sustentabilidade e boa relação corporativa. Possui mais de 250 mil colaboradores que atendem os clientes nos seis continentes e em 66 países. Tem um faturamento anual superior a \$7 bilhões.

A empresa possui um amplo campo de atuação, são eles: IA e automação, cibersegurança, *cloud*, *crowdsourcing*, análise, local de trabalho inteligente, plataformas separadas por setor (transporte, investimento, etc.), entre outros, para toda essa operação são necessárias parcerias estratégicas e a Girassol TI mantém relação com importantes fornecedores de tecnologia do mercado, como Amazon Web Services, Apple, Cisco, Citrix, Dell, Google Cloud, IBM, Intel, Microsoft, Oracle, SAP, Tableau, Zscaler, entre outros.

No Brasil, a organização teve seu início no ano de 2006, em Curitiba, após a aquisição de uma outra empresa feita em 2017 o que ampliou o campo de atuação da empresa. Atualmente atende mais de 50 clientes globais e locais e é sustentado por cinco escritórios que estão localizados, além de Curitiba, em São Paulo, Fortaleza, Recife e Natal.

A Girassol TI é formada por clientes, que levam o nome interno de projetos, os projetos respondem as normas gerais da organização, mas podem haver divergências de acordo com cada cliente, por exemplo, em alguns projetos há uma exigência com relação à segurança, não pode entrar com nenhum eletrônico dentro do local onde os colaboradores trabalham e estão seus computadores e afins, em outros isso não é um problema e é possível até mesmo o home office (o que após a pandemia do Covid-19 é a grande maioria).

No presente trabalho focaremos nos problemas de comunicação de apenas um projeto, que nomearemos de Ouro. O projeto Ouro é de uma organização nacional que possui negócios com todo o mundo, tendo sede em outras localidades fora do Brasil, porém focaremos somente na comunicação interna dentro da região nacional. O projeto Ouro é separado por módulos que são referentes ao campo de trabalho de cada grupo de consultores.

Dentro do projeto Ouro, a comunicação entre a organização e colaboradores é feita através dos *softwares* da *Microsoft Office 365*, como o *Outlook* e *Teams*, os consultores possuem duas contas, uma da empresa Girassol TI e outra da Ouro, e isso

acarreta alguns problemas. Devido a empresa Girassol TI ser uma multinacional é encaminhado comunicados com informações globais e locais, porém muitas vezes não são informações necessárias para todos. E com relação à conta da Ouro, também há um número grande de encaminhamento de informações e que muitas vezes são desnecessárias.

Esse processo gera uma quantidade excessiva de comunicados encaminhados aos funcionários diariamente, que acabam não tendo tempo hábil para acompanhar tudo que lhes é encaminhado, além da perda de informações importantes que se misturam com essas outras que são encaminhadas.

Com esses problemas a comunicação interna muitas vezes não é efetiva, mesmo sendo uma informação importante para todos, a maior parte das vezes ela não atinge a quantidade de colaboradores que deveria atingir. Portanto, se faz necessário uma realização de um planejamento melhor e uma atuação de comunicação mais eficiente dentro da organização para que todos os colaboradores consigam acompanhar todas as mudanças e comunicações importantes que ocorram dentro da organização e dentro do seu cliente, sem que isso tome muito tempo do seu expediente.

Para isso foi realizada a aplicação da metodologia Agile *Scrum* dentro da comunicação interna no projeto Ouro dentro da Girassol TI, que será apresentado a seguir na apresentação dos resultados.

### **3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A comunicação organizacional se mostra cada vez mais necessária dentro das empresas, e a utilização de diferentes metodologias para sua melhoria é importante, por esse motivo, a aplicação da metodologia ágil *Scrum* para a comunicação organizacional deve ser considerada como opção.

Como apresentado na revisão de literatura a metodologia ágil *Scrum* possui algumas etapas, elas serão aplicadas dentro da comunicação interna organizacional do projeto Ouro da empresa supracitada, Girassol TI.

Esse projeto em específico possui um problema de comunicação interna, pois os colaboradores precisam fazer o gerenciamento de duas contas no *Outlook* uma da Girassol TI e outra da Ouro. A comunicação entre colaboradores pode ser feita por

qualquer uma das contas, porém a comunicação com as respectivas organizações é feita através da sua própria conta no *Outlook*. Essa necessidade de utilização de duas contas em paralelo faz com que os colaboradores acabem desconsiderando muitas informações que são encaminhadas tanto pelo cliente como pela própria empresa.

Além do volume de e-mails das duas organizações serem excessivos, fazendo com que a maioria dos colaboradores apenas ignorem e não dê a devida atenção a informações que lhes são encaminhadas, mesmo que elas possam ser interessantes para sua estadia dentro do projeto/organização, além acabar gerando problemas com relação a perda de muitas informações importantes sobre ambas as organizações.

Os consultores e gestores possuem também um problema com relação à visibilidade do que é feito uns pelos outros. Por exemplo, o que é feito por um módulo ou até mesmo por um consultor, o outro módulo ou outros consultores não são informados do que foi feito, aplicado, ou modificado e esse conhecimento poderia auxiliar na resolução de outros problemas ou novas ideias e mudanças em outras áreas. Além disso os gestores da Ouro também não são informados sobre essas atividades realizadas pelos módulos, o que acaba gerando um problema onde para os gestores e tomadores de decisão da Ouro, os consultores da Girassol TI não estão entregando produtos de valor, apenas o que está acordado em contrato, o que não é verdade e nem o esperado.

Esses problemas fazem com que os comunicadores acabem tendo a preocupação e necessidade de criar formas de comunicação e de chamar atenção para as informações e atividades importantes relativas até mesmo à contratação, benefícios e mudanças de regras de negócio das organizações.

Portanto há a necessidade de mudanças na comunicação organizacional interna desse projeto.

### 3.1 APLICAÇÃO DO *FRAMEWORK SCRUM* NO PROJETO OURO

Foi aplicado os processos fundamentais do *Scrum*, primeiramente sendo criado um caso de negócio do projeto:

### 3.1.1 Caso de negócio do projeto

A comunicação organizacional interna dos consultores no projeto Ouro e com o seu cliente possui diversos problemas, alguns deles são o excesso de informação encaminhado via e-mail, a necessidade de utilização de duas contas no *Outlook*, informações encaminhadas via *Teams*, necessidade de criação de duas bases de conhecimentos, interação com os usuários e consultores em *teams* diferentes, entre outros. A aplicação do projeto tem como objetivo solucionar os problemas acima listados, caso não seja possível, ao menos melhorar o processo existente, essas modificações pretendem incluir uma maior agilidade no atendimento das necessidades do cliente, uma melhor aplicação do tempo dos colaboradores em problemas que são realmente necessários, diminuição da quantidade de informação que é encaminhada e recebida, diminuição de informações perdidas no decorrer do processo.

O produto terá como dono do Produto, Raul Correia, colaborador da Girassol TI que hoje é responsável pela comunicação entre a Girassol TI e os consultores e entre os consultores e a Ouro. Como *Scrum* Master terá a Flavia Marques, colaboradora da Girassol TI que possui uma vasta experiência na aplicação da metodologia *Scrum* em diversos nichos de mercado e como time *scrum* do programa teremos Juliana Silva, Sidnei Pereira, Carolina Gomes, Paulo Peres e Felipe Oliveira, que são *trainees* do projeto Ouro que estarão focados na solução dos problemas comunicação internos, teremos também colaboradores da Girassol TI e da Ouro que auxiliarão com informações legais e normas para serem aplicadas nas mudanças que serão feitas.

### 3.1.2 Backlog do produto

Em acordo com o Raul Correia o *backlog* do produto do programa será:

1. Melhoria na comunicação interna do projeto;
2. Melhoria na comunicação com o cliente;
3. Melhoria na quantidade de informações recebidas pelos consultores;
4. Melhoria na qualidade das informações que são encaminhadas aos colaboradores;

Essas melhorias visam uma melhor qualidade no ambiente virtual de trabalho dos colaboradores, com menos informações, porém efetivas e que cumpram sua função.

### 3.1.3 Cronograma do projeto

Foram duas sprints de duas semanas cada que totalizaram um mês de projeto, durante as sprints foram realizadas reuniões diárias com 15 minutos de duração e ao final de cada sprint houve uma reunião com duração de 2 horas, onde ao final da primeira sprint foi discutido o que poderia ser melhorado para a próxima sprint e após a entrega do projeto foi realizada a reunião de retrospectiva do projeto onde foi mostrado o que poderia ser melhor, o projeto teve início em 04/07/2022 e o término em 01/08/2022.

### 3.1.4 Prova de conceito

O projeto foi aplicado em um nicho pequeno dentro do projeto Ouro. Essa prova foi feita da seguinte forma, duas pessoas recebem uma quantidade excessiva e-mails de um sistema de ponto, que encaminha e-mail quando os colaboradores:

- Inserem o horário de entrada ou saída no sistema;
- Solicitam inclusão ou exclusão de alguma marcação;
- Solicitam inclusão de atestados e licenças;
- Entre outros.

Esses e-mails chegaram a totalizar 290, num único dia, essa quantidade afeta a efetividade de outras atividades dos funcionários. Como solução imediata eles criaram uma regra e destinaram os e-mails para uma pasta separada onde não ficam na caixa de entrada principal, sendo assim, eles não recebem notificação quando os e-mails são encaminhados, porém eles ainda os recebem e a pasta fica cheia com frequência. Para solução dos problemas foi verificado se dentro do sistema de controle de ponto existia alguma configuração onde seria possível a diminuição desses e-mails, porém não foi encontrada nenhuma opção onde os usuários conseguissem modificar a frequência de envio. Então foi conversado com o responsável pelo sistema e

levantado essa demanda e necessidade de modificação, após algumas reuniões e explicações o responsável pelo sistema fez algumas modificações onde agora é possível selecionar a preferência de quais serão os e-mails encaminhados e com isso melhorou o dia a dia dos dois colaboradores, que recebem e-mails somente do que há real necessidade e conseguem dar a devida atenção e agilidade nos problemas que lhes são apresentados e solicitados.

Essa experiência prova que com modificações nas comunicações internas os colaboradores poderão trabalhar de forma mais efetiva e eficiente nas suas reais demandas sem ter que ficar buscando as informações dentro de um aglomerado delas.

### 3.1.5 Visão da empresa

Com relação a visão da empresa, sua visão está pautada na experiência e conclusão de problemas dos clientes, além de querer se tornar referência no mercado de diversidade e sustentabilidade num período de 10 anos. Como missão, a organização quer entregar com agilidade o melhor serviço para seus clientes e satisfazer suas necessidades, até mesmo as que os clientes ainda não sabem que possuem.

### 3.1.6 Estudo de mercado

Foi levantado que o projeto Ouro da Girassol TI é formado por 60 consultores separados em 18 módulos, e os gestores e tomadores de decisão da Ouro, que possui oito como sendo os mais notáveis. Tem a disputa pela atenção com as notificações encaminhadas com os setores de comunicação das duas organizações, que encaminham muitas informações a todos os envolvidos no projeto.

### 3.1.7 Reunião de visão de projeto e declaração da visão do projeto

Como ferramenta para identificação de necessidades e conclusão de todo o levantamento de informações foi utilizado a reunião de visão de projeto, onde estavam presentes, dono do produto, *Scrum master* e todos os *stakeholders*. Tendo por fim

uma declaração da visão do projeto, onde foi definido que, a organização Girassol TI quer melhorar sua comunicação organização interna dentro do projeto da Ouro, onde a necessidade de melhora se mostra tanto com relação à comunicação organização colaborador quanto colaborador cliente. Como visão de projeto ficou definido que será criado um modelo de melhoria para a comunicação organizacional interna tanto com a organização e os colaboradores quanto com os colaboradores e o cliente.

O dono do produto, *scrum master* e equipe *scrum* terão seus tempos divididos com outras atividades e ficaram responsáveis por disponibilizar pelo menos duas horas diárias para realizar as atividades referentes aos produtos.

### 3.1.8 Orçamento do projeto

O orçamento do projeto está definido dentro do quadro de funcionários da Girassol TI:

QUADRO 3: ORÇAMENTO PROJETO

Funcionário	Salário/Mensal	Salário/2horas*20dias
Raul Correia	R\$4.500,00	R\$56,25 * 20 = R\$1.125,00
Flavia Marques	R\$6.000,00	R\$75,00 * 20 = R\$1.500,00
Juliana Silva	R\$3.600,00	R\$45,00 * 20 = R\$900,00
Sidnei Pereira	R\$3.600,00	R\$45,00 * 20 = R\$900,00
Carolina Gomes	R\$3.600,00	R\$45,00 * 20 = R\$900,00
Paulo Peres	R\$3.600,00	R\$45,00 * 20 = R\$900,00
Felipe Oliveira	R\$3.600,00	R\$45,00 * 20 = R\$900,00
<b>Total</b>	<b>R\$28.500,00</b>	<b>R\$7.125,00</b>

FONTE: O autor (2022).

Para a obtenção dos valores acima listados foram feitas a seguinte conta: salário dividido por 20 que é a quantidade padrão de dias no mês, o resultado dividido por 8 que são as horas trabalhadas por dia, depois o resultado foi multiplicado por 2 que é a quantidade de horas que será gasta diariamente com o projeto e após o resultado foi multiplicado por 20 que é a quantidade de dias no mês.

Cada funcionário possui o direito a reembolso de internet mensalmente que não ultrapassa o valor de R\$100,00, portanto serão gastos em um mês de projeto R\$700,00 com reembolso. O total gasto durante um mês no projeto será de R\$7.825,00.

### 3.1.9 Planejamento do *sprint*

O projeto teve duração de um mês e cada *sprint* durará duas semanas, com reuniões diárias no *Teams* de 15 minutos, nessa reunião o time *scrum* deve dizer o que fizeram no dia anterior, o que irão trabalhar no dia presente e se possuem algum empecilho para sua realização, se houver algum o *Scrum master* deverá buscar soluções para o problema, caso tenha necessidade envolver o dono do produto ou até mesmo outras pessoas. Caso tenha necessidade e algum dos requisitos não tenha sido atendido, o projeto poderá ser estendido por mais um mês.

Realizada reunião de planejamento do *Sprint* com o dono do produto, time *scrum* e *scrum master*, com duração de uma hora, onde foi discutido as atribuições e prioridades de cada um do time:

- Juliana ficará responsável pela identificação e formas de melhorias na comunicação interna do projeto, encontrando formas de melhorar a comunicação entre os consultores, até mesmo ideias de como comunicar e deixar todos saberem o que eles estão fazendo para que assim tenham novas ideias ou até mesmo utilizem as ideias e aplicações dos outros consultores para melhorar os processos internos ou do cliente;
- Sidnei será responsável pela melhoria da comunicação com o cliente, levantando formas de como comunicar melhor as alterações e melhorias de processos que os consultores estão fazendo e que estão sendo refletidas no cliente, mesmo que não seja no seu próprio módulo, mas que a ideia possa ser aplicada internamente;
- Carolina ficará responsável pela melhoria na quantidade de informações que são recebidas pelos consultores, levantará informações de quais são realmente importantes para chegarem aos consultores e quais poderiam ser deixadas de ser encaminhadas.
- Paulo e Felipe ficarão responsáveis pela qualidade das informações que chegam até os colaboradores, essas informações devem ser claras, de rápida leitura, que não tomem muito tempo dos consultores e atinjam o seu objetivo.

Como ferramenta de acompanhamento do *sprint* será utilizado um *scrumboard* virtual, utilizando a ferramenta *Planner* da *Microsoft Office 365* que será compartilhado com o time *scrum*, *scrum master* e o dono do produto, nesse documento deverá estar

exposto o Backlog do sprint e as atividades que serão e o que já foi feito por cada um.

### 3.1.10 Backlog do sprint

Como Backlog do Sprint foi formalizado que cada participante do projeto irá entregar da melhor forma possível o que foi decidido e definido na reunião de planejamento:

- Juliana:
  - Encontrar a forma que os consultores utilizam para se comunicar
  - Criar modelo para comunicação com os consultores
- Sidnei:
  - Encontrar a forma que os gestores e tomadores de decisões da Ouro utilizam para se comunicar
    - Criar modelo para comunicação com os gestores e tomadores de decisões da Ouro
- Carolina:
  - Listar todos os destinatários que encaminham os e-mails e notificações
  - Criar formas para diminuir a quantidade de e-mails e notificações encaminhados
- Paulo e Felipe:
  - Criar três personas
  - Definir o melhor meio de comunicação com os consultores utilizando as personas

### 3.1.11 Criação dos entregáveis do projeto

Projeto teve início em 4 de julho de 2022, as dailys foram marcadas para 10:30 às 10:45, um resumo das reuniões e conclusões de trabalho estão na tabela abaixo:

QUADRO 4: RESUMO DAS REUNIÕES DIÁRIAS DAS *SPRINTS*

Data	Time Scrum	Dia anterior	Dia atual	Impedimentos	Solução
04-07-2022	Juliana	Nenhuma atividade	Falar com os consultores para descobrir o meio de comunicação que eles utilizam para se comunicar	Alguns podem estar de férias ou ocupados e não seja possível contato	Aguardar a disponibilidade

	Sidnei	Nenhuma atividade	Conversar com os principais gestores do cliente para descobrir as formas utilizadas para comunicação com seus fornecedores	Alguns podem estar de férias ou ocupados e não seja possível contato	Aguardar a disponibilidade
	Carolina	Nenhuma atividade	Listar todos os destinatários que encaminham e-mails e notificações não desejadas dentro do projeto	Alguns destinatários podem não ser identificados de primeira	Essa atividade deverá ser repetida várias vezes ou até mesmo criar um documento compartilhado para que a equipe <i>scrum</i> ajude nesse levantamento
	Paulo e Felipe	Nenhuma atividade	Criar personas dos consultores para definir a melhor forma de atingi-los com as informações encaminhadas	Informação geral de todos os consultores do projeto - encontrar quem possui	Verificar se o Raul possui tais informações ou sabe quem as tenha
05-07-2022	Juliana	Os consultores que responderam informaram que se comunicam via Teams ou e-mail utilizando a conta da Girassol TI	Continuar a pesquisa sobre o meio de comunicação dos consultores	Alguns podem estar de férias ou ocupados e não seja possível contato	Aguardar a disponibilidade se possível agendar uma reunião para conversa
	Sidnei	Os gestores que foram possíveis contatar responderam que utilizam o Teams e e-mails da conta do projeto	Continuar a pesquisa sobre o meio de comunicação dos gestores do projeto	Alguns podem estar de férias ou ocupados e não seja possível contato	Aguardar a disponibilidade se possível agendar uma reunião para conversa
	Carolina	A lista dos destinatários foi preenchida com alguns, porém a cada dia há o surgimento de novos	Continuar com a lista dos destinatários. Criar documento compartilhado para que todos possam incluir os destinatários que encontrarem	Os destinatários podem mudar	Essa atividade deverá ter recorrência e auxílio de toda a equipe, com documentos que sejam alimentados toda vez que surgir um destinatário novo
	Paulo e Felipe	Encontrado documento com as informações dos consultores para criação das personas	Análise das informações no documento sobre os consultores e criação de 3 faixas para criação das personas	Entrada e saída de funcionários	Será criado as personas com base nos funcionários atuais e se o quadro sofrer muitas mudanças será necessário a criação ou atualização de novas personas
06-07-2022	Juliana	A grande maioria dos consultores confirmaram que utilizam o Teams e o e-mail da conta da Girassol TI e uma pequena parcela utiliza as duas contas para comunicação	Criar um questionário identificar qual a melhor forma para atingir os consultores com as informações que lhes são necessárias	Alguns podem estar de férias ou ocupados e não seja possível contato	Aguardar a disponibilidade se possível agendar uma reunião para que todos lembrem de responder
	Sidnei	A totalidade dos gestores disseram que	Criar um questionário	Alguns podem estar	Aguardar a disponibilidade se possível

		utilizam as contas do teams e de e-mail do projeto	para identificar a melhor forma para conseguir informar os gestores do que está sendo realizado dentro do projeto	de férias ou ocupados e não seja possível contato	agendar uma reunião para que todos lembrem de responder
	Carolina	A lista dos destinatários foi preenchida, mas deverá ser alimentada sempre. Encaminhamento do documento compartilhado para todos auxiliarem na criação de uma base de destinatários	Encontrar os responsáveis pelos destinatários e conversar para que seja retido os e-mails de todos do projeto. Verificar a possibilidade da criação de uma regra padrão para todos no e-mail	Não ser possível contatar os responsáveis pelas contas de e-mails.	Flavia irá falar com um contato do RH para verificar se é possível identificar todos os responsáveis pelos destinatários
	Paulo e Felipe	Criado 3 faixas de cortes para a criação das 3 personas dos consultores	Iniciar a criação das personas dos consultores	Não há	Não há
07-07-2022	Juliana	Criado questionário online com 3 perguntas objetivas e uma subjetiva, que foi encaminhado via e-mail para todos os consultores	Analisar respostas do questionário e identificar as pessoas que ainda faltam para responder	Não obter resposta de todos	Caso seja necessário Raul ou Flavia criarão uma reunião para lembrar todos de preencher o questionário
	Sidnei	Criado questionário online com 3 perguntas objetivas e uma subjetiva, que foi encaminhado via e-mail para todos os gestores	Analisar respostas do questionário e identificar as pessoas que ainda faltam para responder	Não obter resposta de todos	Caso seja necessário Raul ou Flavia criarão uma reunião para lembrar todos de preencher o questionário
	Carolina	Identificados destinatários, muitos são da organização global, poucos do Brasil. E na conta do projeto são muitos referentes às atualizações dos chamados. Foi falado com o pessoal do RH para descobrir se há algum impedimento sobre a criação de uma regra geral	Aguardar resposta do RH sobre a criação da regra. Descobrir se existe alguma configuração onde consiga retirar o encaminhamento de e-mails para as atualizações dos chamados. Verificar se existe alguma forma de conversar com os responsáveis globais pelo encaminhamento dos e-mails	Não conseguir contatar os responsáveis globais pelos encaminhamentos dos e-mails	Caso seja necessário Raul ou Flavia poderão conversar com o RH ou os responsáveis globais
	Paulo e Felipe	Iniciado a criação das três personas dos consultores	Continuar criando as três personas dos consultores	Não há	Não há
08-07-2022	Juliana	Análise dos questionários que já foram respondidos	Cobrar os consultores que ainda não responderam	Não obter resposta de todos	Caso seja necessário Raul ou Flavia criarão uma reunião para lembrar todos de preencher o questionário
	Sidnei	Análise dos questionários que já foram	Cobrar os gestores	Não obter resposta de todos	Caso seja necessário

		respondidos	que ainda não responderam		Raul ou Flavia criarão uma reunião para lembrar todos de preencher o questionário
	Carolina	Cobrança ao RH sobre a possibilidade da criação da regra geral no e-mail, tentando contatar os destinatários dos e-mails e identificado a possibilidade de configuração sobre as atualizações dos chamados	Realizar teste com as configurações sobre o encaminhamento das atualizações dos chamados. Contatar novamente os responsáveis pelos destinatários. Falar novamente com o RH	Não conseguir contatar os responsáveis globais pelos encaminhamentos dos e-mails	Caso seja necessário Raul ou Flavia poderão conversar com o RH ou os responsáveis globais
	Paulo e Felipe	Criando as três personas dos consultores	Continuar criando as três personas dos consultores	Não há	Não há
09-07-2022 e 10-07-2022	Juliana Sidnei Carolina Paulo e Felipe	FINAL DE SEMANA			
11-07-2022	Juliana	Análise dos questionários que já foram respondidos	Cobrar os consultores que ainda não responderam	Não obter resposta de todos	Caso seja necessário Raul ou Flavia criarão uma reunião para lembrar todos de preencher o questionário
	Sidnei	Análise dos questionários que já foram respondidos	Cobrar os gestores que ainda não responderam	Não obter resposta de todos	Caso seja necessário Raul ou Flavia criarão uma reunião para lembrar todos de preencher o questionário
	Carolina	Realizados testes com as configurações sobre o encaminhamento dos e-mails de notificações sobre as atualizações dos tickets. O RH irá verificar com o setor de infraestrutura se há como criar uma regra geral no e-mail e nos encaminhou alguns nomes dos responsáveis pelos destinatários dos e-mails	Fazer testes em outras contas com relação as configurações das atualizações dos chamados. Esperar a resposta do RH sobre a criação da regra e contatar os responsáveis pelos encaminhamentos dos e-mails	Não há	Não há

	Paulo e Felipe	Criando as três personas dos consultores	Continuar criando as três personas dos consultores	Não há	Não há
12-07-2022	Juliana	Cobrança dos consultores para responder os questionários	Terminar análise com as respostas que faltavam	Não há	Não há
	Sidnei	Cobrança dos gestores para responder os questionários	Terminar análise com as respostas que faltavam	Não há	Não há
	Carolina	A configuração funciona para não receber os e-mails de atualização dos chamados. O contato com os responsáveis pelo encaminhamento dos e-mails foi feito, porém precisam de autorização para retirada dos nomes da lista.	Aguardar resposta do RH sobre a criação da regra. Solicitar aprovação para a retirada dos nomes da lista de e-mails.	Não obter aprovação para retirada dos nomes	Caso tenha necessidade Raul ou Flavia falarão com os coordenadores para aprovar a retirada dos nomes
	Paulo e Felipe	Criado 3 personas dos consultores	Traçar um plano que atenda a comunicação das personas	Não há	Não há
13-07-2022	Juliana	60% dos consultores utilizam o teams, 10% utilizam o e-mail e 30% utilizam o e-mail e o teams como principal meio de comunicação entre os consultores	Criar formas de compartilhamento de informação entre os consultores que melhor os atendam	Não há	Não há
	Sidnei	55% dos gestores utilizam o teams, 15% utilizam o e-mail e 30% utilizam o e-mail e o teams como principal meio de comunicação com os consultores	Criar formas de compartilhamento de informação com os gestores	Não há	Não há
	Carolina	Solicitada a autorização para retirada dos nomes dos consultores do projeto da lista para encaminhamento dos e-mails. Cobrança ao RH sobre a criação da regra nos e-mails	Aguardar a resposta da autorização para retirada dos nomes da lista de encaminhamento dos e-mails, aguardar resposta do RH sobre a criação da regra dos e-mails	Não há	Raul ou Flavia irão cobrar a autorização e o RH sobre a criação da regra
	Paulo e Felipe	Iniciado a criação de planos para comunicação que atenda as personas	Trabalhar na criação de planos para comunicação para atender as personas	Não há	Não há
14-07-2022	Juliana	Criando formas de compartilhamento de informação entre os consultores que melhor os atendam	Continuar criando formas de compartilhamento de informação entre os consultores	Não há	Não há
	Sidnei	Criando formas de	Continuar criando	Não há	Não há

		compartilhamento de informação com os gestores	formas de compartilhamento de informações entre os gestores e consultores		
	Carolina	Para alguns destinatários foi autorizada a retirada dos e-mails e com relação a criação da regra ainda não foi obtida autorização	Aguardar resposta sobre a criação da regra. Verificar se ainda existem outras notificações que incomodam o time	Não há	Não há
	Paulo e Felipe	Criando planos para comunicação que atenda as personas	Continuar trabalhando na criação de planos para comunicação para atender as personas	Não há	Não há
15-07-2022	Juliana Sidnei Carolina Paulo e Felipe	REUNIÃO DE REVISÃO DA SPRINT - DURAÇÃO 2 HORAS			
16-07-2022 e 17-07-2022	Juliana Sidnei Carolina Paulo e Felipe	FINAL DE SEMANA			
18-07-2022	Juliana	Definido quais métodos utilizar para atingir a comunicação dos consultores	Entender o funcionamento do Publisher do office 365	Aprender a utilizar a ferramenta	Caso necessário pode pedir ajuda para o pessoal da comunicação global
	Sidnei	Definido quais métodos utilizar para atingir a comunicação dos gestores com os consultores	Entender o funcionamento do Publisher do office 365	Aprender a utilizar a ferramenta	Caso necessário pode pedir ajuda para o pessoal da comunicação global
	Carolina	Definido com o RH que podemos realizar a regra para todos os consultores	Falar com o pessoal da infraestrutura de software para verificar como replicar as mesmas regras para um grupo de pessoas	Limitação do Office	Não há
	Paulo e Felipe	Criando planos para comunicação que atenda as personas	Continuar trabalhando na criação de planos para comunicação para atender	Não há	Não há

			as personas		
19-07-2022	Juliana	Aprender a utilizar o Publisher	Definir um padrão que atenda as normas da organização	Não há	Não há
	Sidnei	Aprender a utilizar o Publisher	Definir um padrão que atenda as normas da organização	Não há	Não há
	Carolina	Só é possível criar a regra individualmente, não há como criar para o grupo. Teremos que criar o padrão da regra e encaminhar para que todos façam o mesmo.	Definir a regra a ser seguida por todos	Não há	Não há
	Paulo e Felipe	Criando planos para comunicação que atenda as personas	Continuar trabalhando na criação de planos para comunicação para atender as personas	Não há	Não há
20-07-2022	Juliana	Aprender a utilizar o Publisher	Definir um padrão que atenda as normas da organização	Não há	Não há
	Sidnei	Aprender a utilizar o Publisher	Definir um padrão que atenda as normas da organização	Não há	Não há
	Carolina	Regra definida	Encaminhar para todos os consultores e ficar disponível caso tenham dúvidas	Não há	Não há
	Paulo e Felipe	Criando planos para comunicação que atenda as personas	Continuar trabalhando na criação de planos para comunicação para atender as personas	Não há	Não há
21-07-2022	Juliana	Aprender a utilizar o Publisher aplicando os padrões que são normas da organização	Continuar aprendendo a utilizar o Publisher com as normas da organização	Não há	Não há
	Sidnei	Aprender a utilizar o Publisher aplicando os padrões que são normas da organização	Continuar aprendendo a utilizar o Publisher com as normas da organização	Não há	Não há
	Carolina	Atender as dúvidas que surgiram	Continuar atender os consultores que possuem dúvidas para inclusão da regra	Não há	Não há
	Paulo e Felipe	Criando planos para comunicação que atenda as personas	Continuar trabalhando na criação de planos para comunicação para atender as personas	Não há	Não há
22-07-2022	Juliana	Aprender a utilizar o Publisher aplicando os padrões que são	Continuar aprendendo a utilizar o Publisher com as normas da organização	Não há	Não há

		normas da organização			
	Sidnei	Aprender a utilizar o Publisher aplicando os padrões que são normas da organização	Continuar aprendendo a utilizar o Publisher com as normas da organização	Não há	Não há
	Carolina	Atender as dúvidas que surgiram	Continuar atender os consultores que possuem dúvidas para inclusão da regra	Não há	Não há
	Paulo e Felipe	Criando planos para comunicação que atenda as personas	Continuar trabalhando na criação de planos para comunicação para atender as personas	Não há	Não há
23-07-2022 e 24-07-2022	Juliana Sidnei Carolina Paulo e Felipe	FINAL DE SEMANA			
25-07-2022	Juliana	Padrões definidos e aplicados no Publisher	Criar protótipos para ver se atende a necessidade de comunicação	Não há	Não há
	Sidnei	Padrões definidos e aplicados no Publisher	Criar protótipos para ver se atende a necessidade de comunicação	Não há	Não há
	Carolina	Atendimento das dúvidas para aplicação da regra no e-mail	Verificação se a regra, retiradas nos grupos de e-mails e configuração surgiu efeito na quantidade de notificações e informações recebidas pelos consultores	Não há	Não há
	Paulo e Felipe	A primeira pessoa gostaria de receber informações com textos de explicações via e-mail. A segunda pessoa gostaria de receber informações curtas e imagens por e-mail. A terceira pessoa gostaria de receber em forma de mensagem no teams	Criar protótipos para cada pessoa	Não há	Não há
26-07-2022	Juliana	Protótipos criados no Publisher	Buscar com os consultores informações de ações que foram	Consultores ocupados e/ou de férias	Se necessário Flavia ou Raul poderão falar diretamente com os

			tomadas por eles e que possam interessar a outros consultores e outros módulos		consultores para buscar informações
	Sidnei	Protótipos criados no Publisher	Buscar com os consultores informações de ações que foram tomadas por eles e que possam interessar aos outros gestores e outros módulos	Consultores ocupados e/ou de férias	Se necessário Flavia ou Raul poderão falar diretamente com os consultores para buscar informações
	Carolina	Os consultores que responderam informaram que a frequência de e-mails desnecessários está quase nula	Continuar buscando informações sobre a quantidade de e-mails com os consultores	Não há	Não há
	Paulo e Felipe	Criando protótipos que atendam às necessidades de cada persona	Continuar criando os protótipos para cada persona	Não há	Não há
27-07-2022	Juliana	Buscar ações feitas pelos consultores que seriam interessantes aos outros consultores	Criar textos com as informações fornecidas e que seja de fácil leitura e entendimento, que não passe de uma página quando for encaminhada	Falta de informação e entendimento	Flavia ou Raul poderão ajudar a buscar mais informações ou entendimento
	Sidnei	Buscar ações feitas pelos consultores que seriam interessantes aos gestores	Criar textos com as informações fornecidas e que seja de fácil leitura e entendimento, que não passe de uma página quando for encaminhada	Falta de informação e entendimento	Flavia ou Raul poderão ajudar a buscar mais informações ou entendimento
	Carolina	A quantidade de e-mails está satisfatória agora, segundo a maioria. Porém eles gostariam de receber informações sobre os benefícios como reembolsos e plano de saúde	Encontrar o e-mail que o RH utiliza para o encaminhamento das informações sobre reembolso, planos de saúde e outros benefícios para todos	Contato com o RH	Se necessário Flavia ou Raul poderão intervir
	Paulo e Felipe	Criando protótipos que atendam às necessidades de cada persona	Continuar criando os protótipos para cada persona	Não há	Não há
28-07-2022	Juliana	Encaminhado para aprovação os textos criados para divulgar as ações dos consultores	Aguarda aprovação dos textos para a publicação das informações	Demora com a aprovação	Se necessário Flavia ou Raul poderão intervir
	Sidnei	Encaminhado para aprovação os textos criados para divulgar	Aguarda aprovação dos textos para a publicação das informações	Demora com a aprovação	Se necessário Flavia ou Raul poderão intervir

		as ações dos consultores			
	Carolina	Encontrado o e-mail que o RH utiliza para encaminhar informações sobre benefícios	Encaminhar para todos os consultores para "favoritar" o e-mail que o RH utiliza caso desejem receber essas informações	Não há	Não há
	Paulo e Felipe	Protótipos criados de acordo com cada persona	Conversar com Juliana e Sidnei sobre os templates criados por eles no Publisher para aplicar nos protótipos que atendam às necessidades de cada persona	Contato com Juliana e Sidnei	Se necessário Flavia ou Raul poderão intervir
29-07-2022	Juliana	Após aprovação as informações foram encaminhadas via e-mail para os consultores	Garantir que todos tenham recebido	Não há	Não há
	Sidnei	Após aprovação as informações foram encaminhadas via e-mail para os gestores	Garantir que todos tenham recebido	Não há	Não há
	Carolina	Atender os consultores que possuíam dúvidas sobre favoritar o e-mail do RH	Continuar atendendo os consultores com dúvidas sobre favoritar o e-mail do RH	Não há	Não há
	Paulo e Felipe	Em conversa com Juliana e Sidnei, foi pego o template criado pelos mesmos e feito adaptações para que atenda a forma preferida de cada persona	Divulgação das informações além das enviadas pela Juliana e pelo Sidnei que foi por e-mail utilizando um padrão de textos curtos e imagens explicativas atendendo a necessidade das personas 1 e 2, encaminhar um mais curto via teams para atender as pessoas da persona 3	Não há	Não há
30-07-2022 e 31-07-2022	Juliana Sidnei Carolina Paulo e Felipe	FINAL DE SEMANA			
01-08-	Juliana	REUNIÃO DE RETROSPECTIVA DA SPRINT - DURAÇÃO 2 HORAS			

2022	Sidnei	
	Carolina	
	Paulo e Felipe	

FONTE: O autor (2022).

Os resumos das reuniões acima mostram que durante a aplicação do *framework* Agile Scrum na comunicação interna organizacional houve a criação de produtos e definições de ações.

### 3.1.12 Entregáveis criados

Os produtos entregáveis criados com a aplicação da metodologia Agile scrum aplicados no projeto Ouro da Girassol TI foram:

- Juliana - Com base nas pesquisas feitas com os consultores criou um template utilizando o *Publisher* da *Microsoft Office 365* para divulgar informações entre os consultores, atividades feitas pelas equipes ou ações tomadas pelos consultores serão divulgadas e assim poderão servir de ideias ou até mesmo como experiências para aplicação em outros projetos ou atividades;
- Sidnei - Juntamente com a Juliana criou o template descrito acima, mas para ser utilizado para a divulgação de informações das ações e atividades dos consultores e equipes para os gestores do cliente - que podem ser encaminhadas aos usuários - e assim poderão servir de ideias ou até mesmo como experiências para aplicação em outros projetos ou atividades;
- Carolina - Conseguiu diminuir a frequência de e-mails e notificações que os consultores recebiam e atrapalhava a leitura de e-mails importantes e realização de outras atividades, conseguindo também com que recebam as informações que querem e julgam necessárias para manutenção das suas atividades;
- Paulo e Felipe - Criaram 3 personas utilizando as características dos consultores, a seguir apresentadas:
  - Persona 1 - João Silva - 28 anos, sem filhos, mora com os pais, formado

em análises e desenvolvimento de sistemas pela Estácio de Sá, tem como *hobbies* jogar vídeo game e assistir animes. Está na organização a 4 anos, atua como Analista Junior há 1 ano, prefere receber as informações corporativas em formato de textos curtos e o aplicativo que mais utiliza para comunicação é o *Teams*;

➤ Persona 2 - Ademar Garcia - 40 anos, 1 filho, mora sozinho, possui um gato como animal de estimação, formado em administração pela Fundação Getúlio Vargas, tem como *hobbies* a apreciação de vinhos, visitar estabelecimentos de gastronomia, escrever resenhas críticas sobre suas experiências na internet, aprecia arte contemporânea. Está na organização a 7 anos, atua como analista sênior a 3 anos, prefere receber informações corporativas em formato de textos curtos e imagens explicativas e o aplicativo que mais utiliza para comunicação é o *Outlook*;

➤ Persona 3 - Francisco Gonçalvez - 57 anos, 3 filhos, mora com a esposa e duas filhas, possui um cachorro como animal de estimação, formado em informática pela Pontifícia Universidade Católica, tem como *hobbies* passear com o cachorro, praticar tiro ao alvo, pescar em alto mar. Está na organização a 10 anos, atua como gestor de módulo a 5 anos, prefere receber as informações corporativas em formato de textos longos e o aplicativo que mais utiliza para comunicação é o *Outlook*.

Essas personas foram importantes para definir qual a forma que as informações devem ser transmitidas para que os consultores recebam e absorvam as informações que estão sendo divulgadas a eles. Foi definido que seria utilizado os templates criados pela Juliana e pelo Sidnei e encaminhado por e-mail textos curtos e imagens explicativas e um texto curto via *teams*.

### 3.1.13 Reunião de retrospectiva do *Sprint*

Na reunião de retrospectiva foi levantado pelo time a necessidade de uma quantidade maior de horas diárias disponibilizadas para trabalhar no projeto e um envolvimento maior dos consultores com relação a divulgação das suas próprias ações e modificações dentro do projeto para que assim sejam mais vistos pelo cliente e melhore a resolução de problemas internos.

A criação desses produtos foi positiva e melhora a comunicação interna do projeto entre os consultores e até mesmo com o cliente, eles poderão focar e gerenciar melhor suas atividades, além de uma melhora na divulgação das atividades que são realizadas pelos consultores da Girassol TI para o cliente.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional interna e externa cada vez mais tem se mostrado como um fator de atenção e urgência dentro das organizações, pois ela transmite a visão da organização com os colaboradores e da organização com seus clientes, com um mundo cada vez mais globalizado tem se feito a necessidade de que a comunicação organizacional seja forte e íntegra, para isso necessitando de que sejam tomadas ações para sua melhoria e manutenção.

A metodologia ágil *Scrum* tem se mostrado muito útil para diferentes áreas de aplicações, não somente para a de criação de *software* para qual foi inicialmente criada. Seus princípios, aspectos e processos fazem esse *framework* ser um dos métodos mais aplicados, e que tem se expandido para diferentes formas de atuação.

Uma dessas áreas de atuação identificadas é a comunicação organizacional, o presente trabalho fez a aplicação do *framework* ágil *Scrum* dentro de uma organização de nível mundial, que possui atuação no Brasil, recebeu o nome fictício de Girassol TI, pois não pode ser identificada devido a questões legais. A organização é dividida em projetos, para a aplicação do método *Scrum* foi utilizado apenas um projeto de uma empresa do Brasil, porém onde há atuação global, que aqui recebeu o nome de Ouro, a realização do método *scrum* teve como objetivo afetar somente a comunicação interna dentro do território nacional, entre a organização Girassol TI e seus consultores e entre os consultores e a Ouro.

As atividades com relação a aplicação do método *Scrum* dentro do projeto Ouro teve início em junho de 2022, foi realizado todo o planejamento e seleção dos envolvidos seguindo as normas do *Scrum*, então no dia quatro de julho de 2022, foi iniciado a Sprint para a melhoria da comunicação interna do projeto Ouro da organização Girassol TI.

Essa Sprint teve participação do dono do produto - Raul Correia, da *Scrum Master* - Flavia Marques e do time *Scrum* - Juliana Silva, Sidnei Pereira, Carolina Gomes, Paulo Peres e Felipe Oliveira. Foram realizadas reuniões diárias de 15 minutos onde era apresentado o que foi feito no dia anterior, o que seria feito no dia atual, quais eram os impedimentos e como poderia ser resolvido. Cada *Sprint* teve um período de duas semanas, e foram realizadas duas *sprints*, ao final de cada *Sprint* foi realizada uma reunião de retrospectiva onde foi discutido e analisado o que foi feito e o que poderia ser feito melhor.

Como resultado da aplicação da metodologia *Scrum* foram obtidos templates feitos no *Publisher* da *Microsoft*, esses templates poderão ser utilizados para o encaminhamento de informações corporativas tanto da Girassol para os colaboradores quanto dos colaboradores com a Ouro. Esses templates utilizaram as necessidades levantadas dentro do projeto para que as informações transmitidas conseguissem ser absorvidas por mais consultores, foram criados três personas para conseguir definir qual era o melhor padrão de mensagem a ser encaminhada para os consultores, foi definido então que seria encaminhado *e-mails* com textos curtos e imagens e encaminhado textos curtos via *teams* para assim conseguir atender a necessidade de todos dentro do projeto.

A aplicação do método ágil *scrum* dentro do projeto Ouro da Girassol TI, se mostrou muito efetiva e auxiliou para uma melhora na comunicação interna entre os consultores, entre a organização e os consultores e entre a organização e o cliente.

Portanto, pode-se afirmar que a aplicação do *framework scrum* é muito diversificada e desde que haja um problema com um processo definido e uma necessidade clara e objetiva, com uma equipe adequada é possível realizar a aplicação em qualquer projeto.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. *Organicom*, [S. l.], v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 18 ago. 2022.

BEM, Júlio César de. **O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações**. 2013. 125 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/5489/1/000451399-Texto%2bCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2022

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista De Administração Pública, v.40 n.6, pags 1123-1144. Rio de Janeiro, Nov./Dez. 2006. Disponível: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 03 abr. 2022

CRUZ, Fábio. **O framework scrum na visão de Fábio Cruz**. 17 Jul. 2017. Disponível em: < O FRAMEWORK SCRUM NA VISÃO DE FÁBIO CRUZ – FabioCruz.com>. Acesso em: 24 abr. 2022

FBS Comunicação. **Comunicação empresarial: Entenda o que é qual sua importância**. 25 fev. 2021. Disponível em: <<https://www.fsb.com.br/hub-fsb/comunicacao-empresarial-o-que-e-para-que-serve-e-qual-e-a-sua-importancia/>>. Acesso em: 03 abr. 2022

FNQ Gestão para transformação. **Comunicação Organizacional**. Fev. 2018. Disponível em: <[https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n\\_34\\_comunicacao\\_organizacional.pdf](https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_34_comunicacao_organizacional.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2022

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190. Disponível em: <<https://portalidea.com.br/cursos/comunicacao-organizacional-apostila04.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2022

MELO, Claudia de O. SANTOS, Viviane. KATAYAMA, Eduardo. CORBUCCI, Hugo. PRIKLADNICKI, Rafael. GOLDMAN, Alfredo. KON, Fabio. **The evolution of agile software development in Brazil**. Journal of the Brazilian Computer Society, 2013. Disponível em: <The evolution of agile software development in Brazil | Journal of the Brazilian Computer Society | Full Text (springeropen.com)>. Acesso em: 24 abr. 2022

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **Comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura , v. 1, p. 1-12, 2006. Disponível em: <<http://www.institutoi-identidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2022

MONTEIRO, Caroline. **O processo de comunicação organizacional interna: um estudo na associação comercial e empresarial de Guarapuava/PR**. 2016. 111 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava - PR. Disponível em: <<http://tede.unicentro.br:8080/jspui/handle/jspui/603>>. Acesso em: 26 mar. 2022

OLIVEIRA, Joseph Bauer de. **Lista de verificação scrum para desenvolvimento de software**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/39047/R - E - JOSEPH BAUER DE OLIVEIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 24 abr. 2022

PESSOA, Michelle Maria de Pontes. **Integração da comunicação organizacional: Um desafio da comunicação interna**. COMIDIA - Linha de pesquisa estudos da comunicação organizacional (ECO), UFRN. Rio Grande do Norte, 2011. Disponível em: <<http://www.cchla.ufrn.br/shXIX/anais/GT24/Artigo%20Anais%202011%20-%20PDF.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2022

SILVEIRA, Guilherme Martins Weinhardt. **Agile manager: gerenciador de projetos orientado à metodologia ágil**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/54705/R - E - GUILHERME MARTINS WEINHARDT DA SILVEIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 24 abr. 2022

STUDY, *Scrum*. **Um guia para conhecimento em Scrum (guia SBOK)**. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2017.

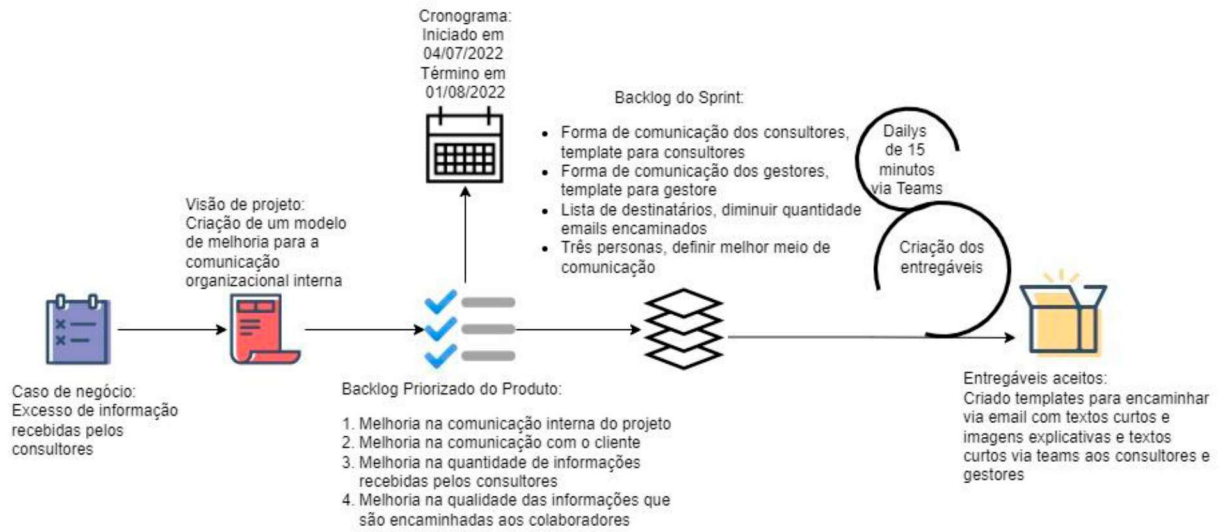
TAYLOR, James R. **Engaging organization through worldview**. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) *Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221

TIBURCIO, Jussara Santana Tiburcio; SANTANA, Lídia Chagas de. **A comunicação interna como estratégia organizacional**. Revista de iniciação científica Cairu, N°0, Vol. I, Jun de 2014, pags. 13-27. Disponível em: <[https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2\\_COMUNICACAO\\_INTERNA ESTRATEGIA.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2022

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação: Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 304 páginas. Ângela Fernandes.

# APÊNDICE 1 - VISÃO GERAL DA APLICAÇÃO DO SCRUM NO PROJETO OURO

FIGURA 3: VISÃO GERAL DO SCRUM NO PROJETO OURO



FONTE: A autora (2022)