

GERENCIANDO STAKEHOLDERS EM AMBIENTES INSTÁVEIS UTILIZANDO MÉTODOS ÁGEIS DO *SCRUM*

Juliano Souza Assis¹
Pedro Paulo Procópio²

Direito



ISSN IMPRESSO 1980-1785
ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

RESUMO

Este artigo propõe a utilização de métodos ágeis do Scrum aplicados no gerenciamento das partes interessadas ou stakeholders (PMBOK 5ª edição) em ambientes instáveis. Utilizando a flexibilidade, adaptabilidade e produtividade que o Scrum fornece em ambientes dinâmicos, alinhado as melhores práticas definidas na 10ª área de conhecimento do PMBOK 5ª edição. Estes métodos sugerem a identificação, planejamento, engajamento e controle das partes interessadas em um projeto por meio de conceitos *Scrum*, de modo que as mudanças não comprometam e inviabilizem a gestão de projetos, mas que a metodologia ágil contribua com a melhor adaptação diante das incertezas organizacionais. Considerando a necessidade do uso das melhores estratégias de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e da garantia de que pessoas estejam engajadas e sejam aproveitadas com a maior eficiência possível, faz-se necessária a adoção de modelos ágeis fundidos aos tradicionais ou modelos híbridos, a fim de se minimizar o desperdício de recursos e maximizar resultados.

PALAVRAS-CHAVE

Projetos de TIC. Gestão de Projetos. Metodologia Ágil. Scrum. PMBOK.

ABSTRACT

This article proposes the use of Scrum agile methods applied in stakeholder management or stakeholders (PMBOK 5th edition) in unstable environments. Using the flexibility, adaptability and productivity that Scrum provides in dynamic environments, lined the best practices defined in the 10th area of knowledge of the PMBOK 5th edition. These methods suggest the identification, planning, control and engagement of stakeholders in a project through Scrum concepts, so that the changes do not compromise and impede the project management, but the agile methodology contribute to better adaptation in the face of organizational uncertainty. Considering the need to use the best ICT strategies and ensuring that people are engaged and are utilized with the greatest possible efficiency, it is necessary to adopt agile models fused traditional or hybrid models, in order to minimize waste resources and maximize results.

KEYWORDS

ICT Projects. Project Management. Agile Methodology. Scrum. PMBOK.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado altamente competitivo e com a crescente evolução das técnicas em gestão de projetos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), torna-se necessária a adesão as melhores práticas de mercado por meio dos guias mais utilizados para crescimento e sobrevivência das organizações. Além da importância destes guias, atualmente se tem explorado a aplicabilidade de modelos de gestão distintos, que resultam em modelos híbridos, aproveitando os melhores controles customizados visando atender as mais diversas organizações.

Por outro lado, torna-se insuficiente possuir os melhores controles, processos e guias e não dispor da participação e engajamento das equipes atuantes em projetos, como também do gerenciamento e controle das expectativas das partes interessadas. Diante desta perspectiva, o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), também conhecido Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, em sua 5ª edição acrescentou a 10ª área de conhecimento que trata do gerenciamento de stakeholders ou partes interessadas em projetos. Esta nova área preenche uma grande lacuna em projetos por tratar do acompanhamento mais próximo junto a todos os envolvidos em projetos através da identificação das partes interessadas, do planejamento, gerenciamento, engajamento e monitoração de todos os relacionamentos envolvidos.

O PMBOK, para ser utilizado de forma consistente em uma organização de Tecnologia de Informação (TI), necessita de adaptações em função dos tipos, portes e riscos dos projetos. Além do mais, deve ser estabelecido um processo de gerencia-

mento de projetos que interligue, de forma lógica e coerente, as boas práticas entre si. Adicionalmente, formulários específicos devem ser elaborados para o uso do processo (FERNANDES & ABREU, 2012).

O Scrum é um framework para projetos ágeis utilizado para o gerenciamento e desenvolvimento de produtos, com a característica de ser iterativo e incremental, além de focar na entrega de valor de um negócio no menor tempo possível [Cruz 2013].

Os gerentes de projetos atuais operam em um ambiente global, e muitos projetos estão em um ambiente de diversidade cultural. Por meio do entendimento e aproveitamento das diferenças culturais, a equipe de gerenciamento do projeto tem maior possibilidade de criar um ambiente de confiança mútua e uma atmosfera de ganho mútuo. Por natureza, as diferenças culturais podem ser tanto individuais como corporativas e podem envolver partes interessadas internas e externas. Uma maneira eficaz de gerenciar essa diversidade cultural é através do conhecimento dos vários membros da equipe e do uso de uma boa comunicação como parte do plano geral do projeto (GUIA PMBOK, 2013).

Partindo da premissa que o PMBOK utiliza uma abordagem tradicional voltada ao gerenciamento de projetos, o *Scrum* uma abordagem ágil e que os cenários organizacionais são os mais diversos possíveis diante das diferenças culturais, individuais e corporativas, este artigo sugere a implementação de métodos ágeis através de conceitos e técnicas *Scrum*, aplicados ao gerenciamento das partes interessadas em ambientes instáveis. Esta associação deverá fornecer maior controle, acompanhamento e *feedback* ao Gerente de Projetos, permitindo o alcance dos melhores resultados e diminuindo os desperdícios através do conhecimento empírico empregado.

O presente trabalho está organizado em quatro seções: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica a respeito da abordagem ágil para o gerenciamento de projetos em ambientes instáveis; a seção 2.1 descreve os processos do gerenciamento das partes interessadas (GUIA PMBOK, 2013); na seção 2.2 são apresentados métodos ágeis *Scrum*; na seção 3 serão aplicados métodos ágeis do *Scrum* dentro do gerenciamento das partes interessadas; na seção 4 constam as considerações finais.

2 ABORDAGEM ÁGIL PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM AMBIENTES INSTÁVEIS

Em meio a ambientes instáveis provenientes das incertezas organizacionais, o gerenciamento de projetos deve empregar esforços para delinear tendências que permitam aos gestores predizerem eventos futuros baseados no conhecimento empírico adquirido em outros projetos, alinhado aos objetivos de negócio

da organização. As organizações necessitam de uma estrutura organizacional flexível, que atenda a estratégia, ao cliente e os envolvidos. Proporcionando respostas mais rápidas às demandas.

As metodologias ágeis introduziram novas ideias para abordar projetos únicos associados à criatividade e baseados em conhecimento. O uso de projetos ágeis vai produzir resultados muito melhores se a empresa atuar em ambientes de grande incerteza e baixa previsibilidade (MARTINS, 2007).

As atividades de gerenciamento de projetos devem estar alinhadas com a orientação de negócios de alto nível, e caso haja uma mudança, os objetivos do projeto devem ser realinhados. Em um ambiente de projeto, mudanças nos objetivos do projeto afetam a sua eficiência e sucesso. Quando o negócio tem um alinhamento constante com o projeto, suas chances de sucesso aumentam consideravelmente porque o projeto permanece alinhado com a direção estratégica da organização. Caso haja mudanças, os projetos devem mudar de acordo (GUIA PMBOK, 2013).

O PMBOK, apesar de fornecer boas práticas para o gerenciamento dos mais diversos tipos de projetos, necessita de uma contribuição mais ágil para atingir os melhores resultados diante das constantes mudanças corporativas, sejam elas internas e/ou externas. É neste momento que o *Scrum*, por meio de seu processo iterativo e incremental pode ser utilizado como apoio ao modelo tradicional, potencializando o desempenho das equipes envolvidas em projetos através da fácil adaptabilidade.

Rastrear e controlar as tarefas de projetos é uma das responsabilidades mais desafiadoras de um gerente de projetos. Identificar uma ferramenta que possibilite a comunicação entre a equipe e mantenha os membros da equipe informados das mudanças que os afetem é uma parte crítica do conjunto de ferramentas do gerente de projetos (SAUDER, 2011).

A abordagem ágil aplicada ao gerenciamento de projetos se mostra promissora e está sendo utilizada cada vez mais pelas organizações. Embora o PMBOK ofereça um conjunto tradicional de práticas em gestão de projetos utilizadas mundialmente, as constantes mudanças nos cenários organizacionais e as dificuldades de se gerenciar as partes interessadas colocam-se como impeditivos na busca do sucesso em projetos.

Diante destes obstáculos, surge a necessidade de aderência a abordagens flexíveis e adaptáveis em projetos, aproveitando os melhores controles tradicionais, alinhados aos métodos e técnicas ágeis, na busca por melhores resultados das equipes executoras, bem como do gerenciamento das partes interessadas.

Tornou-se evidente que uma empresa que dispõe de um ambiente colaborativo está mais bem equipada para o sucesso em longo prazo no que diz respeito aos

esforços do projeto. Quando as equipes colaboram ativamente, a entrada é obtida a partir de múltiplas fontes com pontos de vistas diferentes, e se devidamente incorporadas ao planejamento do projeto isso levará a melhores decisões e resultados. Equipes de projetos colaboradoras são menos propensas a experimentar atrito interno e, portanto, têm maior chance de sucesso (SOLBERG, 2011).

Acompanhando as tendências e melhores práticas globais de projetos, o guia PMBOK, em sua quinta versão, criou a 10ª área de conhecimento, o gerenciamento de stakeholders que trata exclusivamente do controle, engajamento e gerenciamento das partes interessadas em projetos. Os processos desta área abrangem a identificação, análise das expectativas e seus impactos, gerenciamento, comunicação, decisões e atividades que envolvem as partes interessadas em projetos.

2.1 PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS PMBOK 5ª EDIÇÃO

A quinta versão do PMBOK definiu quatro processos para o gerenciamento das partes interessadas que se concentram nas necessidades e expectativas dos stakeholders, no gerenciamento dos interesses conflitantes, no engajamento e decisões das atividades do projeto. O gerenciamento das partes interessadas era tratado pelo PMBOK 4ª edição na área de comunicação. Após estudos e comprovação das boas práticas, percebeu-se a necessidade de criação de uma área específica para gerenciar os stakeholders visto a importância dos processos que envolvem esta área. Por meio destes novos processos o gerente do projeto poderá desenvolver estratégias de gerenciamento mais adequadas diante das mudanças que permeiam projetos.

O processo de **identificação das partes interessadas** é responsável pelo levantamento das pessoas, grupos ou organizações que são ou que podem ser afetadas ou impactadas por uma decisão, atividade ou resultado do projeto. Este levantamento deve analisar e documentar as informações referentes aos interesses, nível de envolvimento, influência, interdependências e seus impactos em potencial que afetem o sucesso do projeto.

No **planejamento do gerenciamento das partes interessadas** são desenvolvidas estratégias com a finalidade de gerenciar o engajamento dos stakeholders durante todo o projeto, utilizando as informações levantadas no processo anterior (identificar as partes interessadas).

Visando atender as necessidades/expectativas e manter o engajamento e incentivo dos stakeholders, o processo de **gerenciamento do engajamento das partes interessadas** mantém o foco na comunicação e no trabalho no decorrer de todo o projeto.

Responsável pelo monitoramento dos relacionamentos dos stakeholders, o processo **Controlar o engajamento das partes interessadas** também realiza ajustes nos planos e estratégias do projeto para engajamento destas.

A correta identificação e correlação entre as partes envolvidas no projeto, bem como o acompanhamento, nível de influência e gerenciamento das expectativas pode trazer diversos benefícios ao projeto. A partir destas informações o gerente do projeto poderá utilizar ferramentas e técnicas através da coleta e análise sistemática visando atenuar problemas entre os envolvidos, formar alianças e ainda parcerias potenciais que aumentem a possibilidade de sucesso no projeto.

Existem diversos modelos classificatórios utilizados na análise de stakeholders.

De acordo com o PMBOK, a identificação e classificação das partes interessadas são de extrema importância para se manter o engajamento destas durante todo o ciclo de vida do projeto. O nível de envolvimento pode ser classificado como:

- Desinformado: sem conhecimento do projeto;
- Resistente: conhece o projeto, porém resiste à mudança;
- Neutro: ciente do projeto, mas não fornece apoio ou ainda resiste;
- Dá apoio: tem ciência do projeto e fornece apoio à mudança;
- Lidera: participa ativamente do projeto a fim de garantir o sucesso deste.

De posse da classificação do nível de engajamento, o gerente do projeto poderá aplicar a matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas.

Por meio desta matriz, o gerente do projeto aplicará os esforços necessários para se atingir o nível de engajamento desejado através de ações e comunicações. Uma vez que as necessidades e expectativas das partes interessadas sejam gerenciadas será possível conseguir maior apoio da equipe e minimização da resistência, aumentando as chances de sucesso do projeto.

É também neste momento que o gerente do projeto entra em cena utilizando habilidades interpessoais e de gerenciamento conforme é descrito na tabela 1. Esta fase pode resultar em solicitação de mudança do produto ou projeto e ações corretivas ou preventivas.

Tabela 1 – Habilidades interpessoais e habilidades de gerenciamento

Habilidades Interpessoais	Habilidades de Gerenciamento
Estabelecimento de confiança	Influenciar as pessoas a apoiar o projeto
Solução de conflitos	Facilitar o consenso para alcançar os objetivos do projeto
Escuta ativa	Negociar acordos para atender às necessidades do projeto
Superação da resistência à mudança	Modificar o comportamento organizacional para aceitar os resultados do projeto

Fonte: Pesquisa do autor.

Todas as informações, registros e dados devem estar reunidos e padronizados no sistema de gerenciamento de informações para que o gerente do projeto possa coletar, armazenar, e replicar este conjunto de registros as partes de interessadas de acordo com sua área e pertinência ao projeto. Estas informações deverão ser apresentadas nas reuniões de avaliação a fim de analisar o nível de engajamento das partes interessadas e avaliar seus respectivos desempenhos.

Para se alcançar os melhores resultados através de equipes motivadas, envolvidas e produzir resultados de acordo com o planejamento realizado é necessário que o gerente do projeto esteja trabalhando de modo coordenado e bem próximo aos stakeholders a fim de se manter uma comunicação clara, objetiva, conciliadora e motivadora. Porém, muitos projetos vivem em constantes mudanças de acordo com os mais diversos cenários e é neste momento que além do conjunto de conhecimentos prescritivos ou tradicionais já empregados, os gerentes de projeto necessitam de um apoio extra, que forneça flexibilidade e adaptabilidade aos controles utilizados através de metodologias dinâmicas ou ágeis.

2.2 MÉTODOS ÁGEIS *SCRUM*

A metodologia ágil *Scrum* propõe o controle de processos empíricos utilizando uma abordagem iterativa e incremental para aperfeiçoar a previsibilidade e o controle de riscos fornecendo transparência nos resultados, inspeção dos processos e adaptação destes, diante das variações fora dos limites aceitáveis. Para este trabalho iremos apresentar apenas algumas técnicas e conceitos *Scrum* que melhor se encaixem na aplicabilidade do escopo definido.

O *Scrum* utiliza conceitos e técnicas para atender aos requisitos de um projeto através da execução das atividades dentro dos períodos acordados, bem como suas atualizações diante das mudanças. Seu desenvolvimento se dá por meio de ciclos iterativos chamados de "*Sprints*" que são eventos de duração fixa (duas a quatro semanas), com uma meta estabelecida e um objetivo claro. Esses eventos também são

conhecidos como "*Time Box*", onde *Time* representa o evento de duração fixa e que deve se encerrar no momento estabelecido e *Box* uma caixa fechada de trabalho, onde se almeja a entrega exata definida.

Podemos associar o conceito de *Time Box* ao de um Entregável, conjunto de atividades compostas por pacotes de trabalho em uma estrutura analítica de projeto, estabelecido dentro de um prazo com duração fixa e que pode ser gerenciado.

Outra técnica fortemente utilizada por meio do Scrum é o *Daily Meeting* ou Reunião Diária (duração máxima de quinze minutos) que tem como objetivo disseminar conhecimento sobre atividades do projeto através de três perguntas essenciais feitas a equipe executora:

- O que foi feito desde a última reunião diária?
- O que será realizado hoje?
- Quais os obstáculos ou impedimentos?

Com estas informações a equipe terá uma excelente compreensão sobre quais atividades foram feitas, o que será realizado e quais obstáculos precisam ser superados. O *Daily Scrum* não deve ser considerado como uma reunião de passagem de status ou resolução de problemas, mas as questões levantadas devem ser tratadas fora da reunião por um grupo menor de pessoas que esteja diretamente ligado ao problema ou que possa contribuir para a sua resolução. Recomenda-se que estas reuniões sejam realizadas no início de cada dia a fim de se obter o melhor resultado diário baseado nas informações levantadas.

Scrum Master ou Facilitador *Scrum* é o papel exercido tipicamente por um líder técnico (também pode ser exercido por qualquer integrante da equipe) que tem por função garantir que a equipe esteja aderente às práticas e regras *Scrum*, promovendo o incentivo a produtividade, interdisciplinaridade, autogerenciamento e, também, removendo quaisquer impedimentos e obstáculos levantados durante as reuniões diárias.

O Scrum prescreve que a equipe do projeto seja autogerenciável e multidisciplinar para se alcançar os melhores resultados, porém tal premissa requer a composição de um time experiente ou sênior, o que não é tão fácil de formar. Tal dificuldade muitas vezes cria a necessidade de contratação de treinamentos externos inviabilizando os objetivos do projeto ou comprometendo os benefícios da aplicabilidade da metodologia.

Diante destas premissas contundentes, acrescentando o fato das organizações conviverem com constantes mudanças tecnológicas, culturais e corporativas é notória a necessidade da junção dos melhores conceitos, técnicas, controles,

processos e métodos. Através da fusão dos conceitos tradicionais aos ágeis em modelos híbridos a fim de se conseguir os melhores controles adaptados aos cenários e organizações em busca dos melhores resultados.

3 APLICANDO MÉTODOS ÁGEIS DO *SCRUM* NO GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Para este artigo vamos considerar os quatro processos do gerenciamento das partes interessadas como base, onde serão aplicados alguns conceitos e técnicas ágeis do Scrum visando maximizar os resultados na perspectiva de ambientes instáveis.

No primeiro processo do gerenciamento das partes interessadas, **Identificar as partes interessadas**, o gerente do projeto fará a identificação, classificação e análise do grau de influência e expectativas de cada stakeholder. Esta análise deverá ser revista e atualizada regularmente dado o tamanho, tipo e complexidade do projeto.

Segundo o PMBOK, a análise das partes interessadas é uma técnica de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar os interesses que devem ser considerados durante todo o projeto.

É recomendada a utilização de algum modelo classificatório de análise das partes interessadas. Neste trabalho é proposta a utilização do modelo de Grau de poder/interesse conforme foi apresentado na Figura 2 que agrupará os stakeholders baseados no seu nível de autoridade e preocupação em relação aos resultados do projeto.

No decorrer dos quatro processos do gerenciamento das partes interessadas serão apresentadas tabelas com comparativos estimando a atuação do Gerente de Projeto e do *Scrum Master* diante de algumas atividades, artefatos, habilidades, ferramentas e técnicas selecionadas de acordo com cada processo.

Na Tabela 2 abaixo será apresentado um comparativo estimando a atuação do Gerente do Projeto e do *Scrum Master* referente às algumas atividades do processo identificar as partes interessadas:

Tabela 2 – Comparativo estimando a atuação sobre atividades:
Gerente do Projeto x Scrum Master

Comparativo de Atuação		
Atividades	Gerente do Projeto	Scrum Master
Registro das partes interessadas	Forte. Responsável pela identificação, registro e atualização.	Fraca. Pode ser consultado em algum momento pelo Gerente do Projeto.
Análise e Classificação das partes interessadas	Forte. Responsável pela análise, classificação e atualização.	Fraca. Pode ser consultado em algum momento pelo Gerente do Projeto.

Fonte: Pesquisa do autor.

Uma vez que as partes interessadas sejam identificadas, analisadas e classificadas, será realizado o planejamento e a estratégica do gerenciamento destas, através do processo **Planejar o gerenciamento das partes interessadas**. Neste processo serão desenvolvidas as estratégias de gerenciamento das partes interessadas com base nas suas necessidades, interesses e impactos.

Este processo envolve a criação e manutenção de relacionamentos entre a equipe e os *stakeholders*. O nível de envolvimento das partes interessadas deve ser comparado com os níveis planejados para o projeto durante todo o ciclo de vida do projeto. É proposta a utilização da Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas conforme já foi apresentada na Figura 3.

Segundo o PMBOK, além dos dados reunidos no registro das partes interessadas, o plano do gerenciamento das partes interessadas muitas vezes fornece:

- Níveis de engajamento desejados e atuais das principais partes interessadas;
- Âmbito e impacto da mudança;
- Inter-relacionamentos identificados e sobreposição potencial entre as partes interessadas;
- Requisitos de comunicações das partes interessadas para a atual fase do projeto;
- Informações a serem distribuídas às partes interessadas, incluindo idioma, formato, conteúdo e nível de detalhes;
- Motivo da distribuição daquela informação e o impacto esperado no engajamento das partes interessadas;

- Intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações necessárias às partes interessadas;
- Método para atualizar e refinar o plano de gerenciamento das partes interessadas à medida que o projeto progride e se desenvolve.

Na Tabela 3 abaixo será apresentado um comparativo estimando a atuação do Gerente do Projeto e do *Scrum Master* referente a alguns artefatos do processo planejar o gerenciamento das partes interessadas:

Tabela 3 – Comparativo estimando a atuação sobre artefatos:
Gerente do Projeto x Scrum Master

Comparativo de Atuação		
Artefatos	Gerente do Projeto	Scrum Master
Matriz de avaliação do nível de engajamento	Forte. Responsável pela criação, atualização e busca pelo engajamento desejado.	Média. Poder fornecer preciosas informações e posteriormente influenciar a equipe a alcançar o nível de engajamento desejado. Atuará como apoio ao Gerente do Projeto.
Plano de gerenciamento das partes interessadas	Forte. Responsável pela criação, atualização e cumprimento do plano.	Média. Poder fornecer preciosas informações e posteriormente influenciar a equipe a cumprir as atividades definidas no plano de gerenciamento das partes interessadas. Atuará como apoio ao Gerente do Projeto.

Fonte: Pesquisa do autor.

Após elaboração do plano e estratégia de gerenciamento das partes interessadas, temos o processo **Gerenciar o engajamento das partes interessadas**. É o momento em que as atuações do Gerente do Projeto e do *Scrum Master* farão toda a diferença nas entregas definidas através do comprometimento da equipe.

O principal benefício deste processo é permitir que o gerente de projetos aumente o nível de apoio às partes interessadas e minimize a sua resistência, ampliando de maneira significativa as chances de êxito do projeto (PMBOK, 2013).

O *Scrum Master* também ajuda o *Time Scrum* a entender e usar o autogerenciamento e a interdisciplinaridade. Apesar desta ajuda, o *Scrum Master* não deve gerenciar o *Time Scrum*, pois este deve ser auto-organizável (CRUZ, 2013).

Métodos de comunicação são utilizados baseados no plano de gerenciamento das comunicações, onde o gerente do projeto decidirá como, quando e quais métodos serão usados no decorrer do projeto. Habilidades interpessoais e de gerenciamento também deverão ser aplicadas a fim de se gerenciar as expectativas e cumprimento dos objetivos do projeto.

Segundo o PMBOK, o gerenciamento do engajamento das partes interessadas pode resultar em uma solicitação de mudança do produto ou do projeto. Ele também pode incluir ações corretivas ou preventivas no projeto propriamente dito ou na interação com as partes interessadas impactadas, conforme necessário.

Projetos costumam sofrer alterações em diversas áreas, que por sua vez acabam por comprometer o desempenho das equipes e a qualidade das entregas. Em estruturas organizacionais não projetizadas é comum haver resistência por parte das equipes de projetos, somada as mudanças no projeto e aos mutáveis ambientes de TIC. Estes obstáculos se tornam um desafio ainda maior para o Gerente de Projetos. É neste momento que o papel do Scrum Master ou Líder Técnico deverá ser fortemente explorado de modo colaborativo junto a sua equipe e em apoio ao Gerente do Projeto.

Para este artigo iremos definir que um Entregável será equivalente a uma Sprint ou Time Box, pois, elas representam um conjunto de atividades com tempo e escopo definidos. Considerando que o *Scrum Master* possui um contato direto e bem mais próximo a sua equipe, o Gerente do Projeto deverá gerenciar o engajamento das equipes através deste importante e influente recurso que irá melhorar o desempenho da equipe do projeto.

Com a realização de Reuniões Diárias ou *Daily Meeting*, o *Scrum Master* estreitará os laços entre os integrantes das equipes e contará com o apoio do Gerente do Projeto para resolver os obstáculos e impedimentos referentes às entregas. Deste modo, a dificuldade de comprometimento dos envolvidos que muitas vezes se dava pela ausência de um mediador próximo e atuante, será sanada através destes papéis que se complementam.

Na Tabela 4 será apresentado um comparativo estimando a atuação do Gerente do Projeto e do *Scrum Master* referente a algumas habilidades do processo gerenciar o engajamento das partes interessadas:

Tabela 4 – Comparativo estimando a atuação sobre habilidades:
Gerente do Projeto x Scrum Master

Comparativo de Atuação		
Habilidades	Gerente do Projeto	Scrum Master
Métodos de comunicação	Forte. Deve saber distribuir a informação correta a cada stakeholder do projeto.	Forte. Deve manter contato diário com o time, focado nas entregas e atento aos obstáculos referentes às entregas da equipe.
Habilidades interpessoais e de gerenciamento	Forte. Deve gerenciar, influenciar e mediar todas as atividades do projeto.	Forte. Deve ser capaz de influenciar a equipe a cumprir as regras definidas.

Fonte: Pesquisa do autor.

Para se atingir os melhores resultados no gerenciamento das partes interessadas é necessário aumentar a eficiência e eficácia das atividades à medida que o projeto se desenvolve e as mudanças aparecem. Neste momento serão ajustados os planos e estratégias através da manutenção dos relacionamentos das partes interessadas.

Controlar o engajamento das partes interessadas é processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas no projeto em geral, e ajustar a estratégias e planos para o engajamento das mesmas (PMBOK, 2013).

Neste processo é utilizado o sistema de gerenciamento de informações que poderá ser definido pela organização, para que o Gerente do Projeto possa coletar, armazenar e distribuir as informações pertinentes aos stakeholders, envolvendo custos, andamento e desempenho. Estas informações podem ser divulgadas através de planilhas, apresentações, tabelas, gráficos de acordo com a necessidade da organização.

Este monitoramento se dará por reuniões de avaliação do andamento do projeto visando à troca de informações para se medir o nível de engajamento, resolução de questões impeditivas e principalmente pela busca do nível de engajamento almejado entre as equipes. Nesta fase também são atualizados diversos documentos do projeto como: cronograma, registro das partes interessadas, mudanças, questões e comunicações.

Na Tabela 5 será apresentado um comparativo estimando a atuação do Gerente do Projeto e do *Scrum Master* referente a algumas ferramentas e técnicas do processo controlar o engajamento das partes interessadas:

Tabela 5 – Comparativo estimando a atuação sobre ferramentas e técnicas:
Gerente do Projeto x Scrum Master

Comparativo de Atuação		
Ferramentas e Técnicas	Gerente do Projeto	Scrum Master
Sistema de gerenciamento de informações	Forte. Deve coletar, armazenar e distribuir as informações referentes a todo o projeto.	Forte. Deve coletar as informações junto à equipe e compartilhá-las com o Gerente do Projeto a fim de remover os obstáculos o mais rápido possível.
Reuniões	Forte. Deve gerenciar a análise e troca das informações do projeto.	Forte. Deve mediar as reuniões diárias da equipe e posteriormente se reportar ao Gerente do Projeto.

Fonte: Pesquisa do autor.

Após a comparação das atuações do Gerente do Projeto e do *Scrum Master* no decorrer dos quatro processos, observou-se que o Gerente de Projetos interagiu fortemente durante os quatro processos, pois este já era o papel esperado. Também se demonstrou que a atuação do *Scrum Master* teve um crescimento progressivo durante cada processo.

No primeiro processo, **Identificar as partes interessadas**, o *Scrum Master* apresentou nível de atuação fraca. Já no **Planejamento do gerenciamento das partes interessadas**, sua atuação foi considerada **média**. E nos dois últimos processos, **Gerenciar o engajamento das partes interessadas** e **Controlar o engajamento das partes interessadas** teve nível de atuação forte devido a grande influência que o *Scrum Master* pode exercer junto às equipes do projeto.

A atuação destes dois papéis em ambientes colaborativos só aumenta a eficiência das atividades do projeto, sem prejuízo nas suas funções. O Gerente do Projeto atuará fortemente em todo o projeto e o *Scrum Master* apenas na sua equipe como um importante recurso, fornecendo preciosas informações e ainda influenciando fortemente a equipe executora da *Sprint* ou Entregável relacionado.

Utilizando as *Daily Meetings Scrum*, dentro das *Sprints*, somados aos papéis colaborativos entre o *Scrum Master* e o Gerente de Projetos, foi possível aproveitar a adaptabilidade e flexibilidade no acompanhamento e resolução de conflitos das equipes executoras com maior agilidade. Deste momo, o Gerente de Projetos pode focar no gerenciamento do projeto e aumentar o engajamento das partes interessadas.

Simple técnicas e conceitos ágeis aplicados em modelos tradicionais podem trazer grandes benefícios ao projeto se bem utilizadas pelo gerente de projetos. Pois, atuar junto às equipes executoras de projetos é uma tarefa complexa e em muitos casos o gerente funcional não consegue gerenciar o engajamento de sua equipe nas tarefas operacionais e de projetos.

Com a aplicabilidade de métodos *Scrum*, o acompanhamento e apoio ocorrem naturalmente, visto que a metodologia sugere o trabalho autodisciplinar e auto-gerenciável. Com a atuação do *Scrum Master* removendo os obstáculos e impeditivos, permitindo a atuação plena do Gerente de Projetos em todo o ciclo de vida do projeto, inclusive no gerenciamento das equipes.

Este modelo híbrido melhora o acompanhamento das partes interessadas, pois diante das instabilidades organizacionais e mudanças ocorridas em projetos, surge o grande desafio de se gerenciar expectativas, equipes, engajamento e monitoramento dos *stakeholders*. A atuação do Gerente de Projetos com o apoio do *Scrum Master* por meio das Reuniões Diárias dentro das atividades definidas na *Sprint/Time Box* ou Entregável trará as informações necessárias e céleres, de modo que as ações de resposta aos obstáculos sejam bem mais rápidas, como também as decisões sobre o andamento do projeto.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi aumentar a eficiência do gerenciamento das partes interessadas (PMBOK 5ª edição) por meio de aplicação de métodos e conceitos ágeis (*Scrum*) com a forte atuação do Gerente de Projetos apoiada pelo *Scrum Master* em ambientes instáveis. A aplicabilidade das duas metodologias é uma tendência que vem trazendo bons resultados por fornecer componentes customizados ao gerenciamento de projetos.

O PMBOK, em sua quinta edição, por meio da 10ª área de conhecimento, quando acrescentou o gerenciamento das partes interessadas, percebeu que todos os envolvidos e impactados em projetos exercem influência de modo que não devem ser negligenciados e merecem mais atenção. Em paralelo, a utilização de modelos ágeis fundidos aos tradicionais, os modelos híbridos tem sido utilizados nas organizações, contribuindo com seus pontos fortes e atuando de modo mais alinhado a projetos.

Por esta razão, foi necessário somar funções, conceitos e técnicas através da similaridade teórica em alguns momentos, aproveitando o melhor dos dois modelos em um conceito híbrido com base na fundamentação teórica apresentada.

A aplicação dos métodos ágeis *Scrum* no gerenciamento das partes interessadas na perspectiva de ambientes instáveis é apresentando como instrumento de melho-

ria a fim de aumentar a eficiência nos quatro processos da 10ª área de conhecimento do PMBOK. Entretanto, vislumbra-se a expansão deste conceito híbrido aplicado na *séxtupla* restrição por meio das áreas de conhecimento: Tempo, Recursos, Escopo, Risco, Custos e Qualidade do Guia PMOBK, a fim de se responder as mudanças e obstáculos com a maior velocidade possível, minimizando seus respectivos e coligados impactos em projetos.

Salienta-se ainda que, o instrumento apresentado não feriu as metodologias, pode ser aplicado e demonstrou que conceitos híbridos podem melhorar a eficiência em projetos, quando estes se complementam. Não obstante, ambientes colaborativos são essenciais para implantação e difusão do conhecimento empírico adquirido e para que os instrumentos sejam melhorados continuamente.

REFERÊNCIAS

CRUZ, F., **Scrum e PMBOK. Unidos no Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2013.

FERNANDES, A., ABREU, V. **Implantando a governança de TI. Da estratégia à gestão dos processos e serviços**. 3.ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2012.

GUIA PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5.ed. PMI. Versão em Português. Pennsylvania: Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013.

MARTINS, J. **Técnicas para gerenciamento de projetos de software**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2007.

SAUDER, L. **PMP, uso do Mural de Gantt para acompanhar tarefas em um ambiente ágil**. Livraria Virtual PMI, 2011.

SOLBERG, N. **PMP, Gerenciamento eficaz das partes interessadas usando as equipes principais**. Livraria Virtual PMI, 2011.

Data do recebimento: 13 de Abril de 2015

Data da avaliação: 20 de Abril de 2015

Data de aceite: 27 de Abril de 2015

1 Graduando do Curso de Direito da FACIPE. E-mail: juliano.souza.assis@gmail.com

2 Doutor em Comunicação pela UFPE, docente dos cursos de Administração e Odontologia da Faculdade Integrada de Pernambuco, coordenador de Pesquisa e Extensão, Presidente do Comitê Técnico-Científico da FACIPE. E-mail: pedro_procopio@facipe.edu.br