



Guilherme Pazetto Telles

GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS COM MÉTODOS DE GERENCIAMENTO ÁGEIS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Gestão de Stakeholders em Projetos com Métodos de Gerenciamento Ágeis**, elaborado por Guilherme Pazetto Telles e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 21 de Janeiro de 2016

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Guilherme Pazetto Telles, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP40-Curitiba (3/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/03/2014 a 21/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Gestão de Stakeholders em Projetos com Métodos de Gerenciamento Ágeis é autêntico e original.

Curitiba, 21 de janeiro de 2016

Guilherme Pazetto Telles

“Alguns às vezes me tiram o sono, mas não me tiram o sonho
Por isso eu amo e declamo, por isso eu canto e componho
Não sou o dono do mundo, mas sou um filho do dono
Do verdadeiro Patrão, do verdadeiro Patrono.”

(Gabriel, O Pensador)

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças para persistir e alcançar mais uma vitória nesta vida.

Aos meus pais, meus guerreiros e exemplos desde sempre, ensinando-me a ser íntegro, honesto, batalhador e que, com esforço e dedicação, auxiliados pela humildade e compaixão, somos capazes de alcançar os mais longevos sonhos.

A minha namorada, Juliana Cibi Amorim, companheira de horas boas e difíceis, risos e brigas, mas que mesmo após uma fase longa e complicada de desafios esperados e inesperados, manteve-se ao meu lado, apoiando, dando forças, consolando e em resumo, fazendo meus dias mais felizes a cada instante.

A minha irmã Carol, que apesar de nossas desavenças momentâneas, temos uma cumplicidade que como ela diz, só nós entendemos.

Aos meus amigos Jamil, Douglas e Rayta, mostrando que muitas vezes na vida conseguimos encontrar irmãos que nós mesmos escolhemos.

A todos os professores da ISAE/FGV, que com grande humildade e simpatia, conseguiram transmitir imenso conhecimento que permitiram meu crescimento como pessoa.

A toda as pessoas da ISAE/FGV, secretárias, bibliotecárias, pessoal da limpeza e demais não citados, que sem vocês, o ambiente confortável, aconchegante e chamativo para o ensino e aprendizagem seria impossível.

Resumo

Os projetos com desenvolvimento ágil, utilizando principalmente dos métodos *Scrum* e *XP - Extreme Programming*, passaram a partir dos anos 90 apresentar importantes técnicas para prover mais agilidade e entregas a projetos principalmente na área de softwares, o que o processo tradicional e mais burocrático de Gerenciamento de projetos não permitia. Logo, para se adaptar a estes métodos ágeis, as áreas de conhecimento de gestão de projetos necessitam modificar técnicas e tratativas de como atuar no projeto. Uma destas áreas é a área de Gerenciamento de *Stakeholders*, área responsável por identificar, controlar e gerir todas as pessoas, grupos ou entidades que afetam ou são afetadas pela implementação do projeto. Assim, necessita-se identificar as semelhança e diferenças entre os métodos ágeis e padrões tradicionais de gerenciamento, e assim, propor um modelo de Gerenciamento de *Stakeholders* condizente com as necessidades do desenvolvimento ágil.

Palavras Chave: : gerenciamento, *stakeholders*, ágil, métodos

Abstract

The projects with agile development, using mainly the Scrum and XP – Extreme Programming methods, started since the 90th's present important techniques to give more agility and deliveries, mainly on software areas, than the traditional and bureaucratic methodologies could. Then, to adapt to these agile methods, the management knowledge areas have to modify their techniques and treatments of how they manage the project. One of these areas is Stakeholders Management, which is responsible for identifying and handling all people, groups or entities that could affect or be affected by the project. Therefore, it is required to identify all differences and similarities among the traditional methodologies, and then, put a model of Stakeholders Management that could fit to agile methods.

Key Words: Management, Agile, Project, Methods

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DESENVOLVIMENTO EM CASCATA.....	3
FIGURA 2 - DESENVOLVIMENTO EM ESPIRAL	4
FIGURA 3 – CICLO PDCA.....	4
FIGURA 4 - PROCESSO <i>SCRUM</i>	8
FIGURA 5 – PRÁTICAS DO EXTENSE PROGRAMMING + CUSTOMER TESTS (TESTES DO CLIENTE).....	10
FIGURA 6 - EXEMPLO DE MODELO PODER/INTERESSE.....	13
FIGURA 7 – MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS.....	23

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS PELA EQUIPE DA TECPONT.....	22
TABELA 2 - SELEÇÃO DE STAKEHOLDERS PELA EQUIPE DA TECPONT PARA ENTREGA DE SISTEMA DE CADASTRO.....	25
TABELA 3 – REGISTRO DE QUESTÕES ÁGEIS PELA EQUIPE DA TECPONT PARA ENTREGA DE SISTEMA DE CADASTRO.....	27
TABELA 4 - DOCUMENTO UNIFICADO DA EMPRESA TECPONT.....	30

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUÇÃO	11
2. DESENVOLVIMENTO	12
2.1 MÉTODO ÁGIL.	12
2.1.1 HISTÓRIA DO MÉTODO ÁGIL.....	12
2.1.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DOS MÉTODOS ÁGEIS.....	13
2.1.3 <i>SCRUM</i>	17
2.1.4 <i>XP – EXTREME PROGRAMMING</i>	19
2.2 GERENCIAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	21
2.2.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	21
2.2.2 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	23
2.2.3 GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.	24
2.2.4 CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.	25
2.3 GERENCIAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i> EM PROJETOS <i>AGILE</i>	26
2.3.1 SEMELHANÇAS.....	26
2.3.2 DIFERENÇAS	27
2.3.3 GERENCIAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i> EM PROJETOS COM MÉTODOS ÁGEIS	28
2.4 EXEMPLO DE APLICAÇÃO DE GERENCIAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	30
2.4.1 CASO DE ESTUDO.....	30
2.4.2 IDENTIFICAÇÃO DE PARTES INTERESSADAS	31
2.4.3 GERENCIAMENTO MACRO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	33
2.4.4 SELEÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	34
2.4.5 CONTROLE DE <i>STAKEHOLDERS</i>	35
2.4.6 FINALIZAÇÃO DE CICLO.	38
2.4.7 UNIFORMIZAÇÃO DE DOCUMENTO DE FINAL DE CICLO.	38
3. CONCLUSÕES	41
4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	42
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

1. INTRODUÇÃO

Os projetos com métodos ágeis tiveram seus primórdios do século XX, iniciando mais estudos nas décadas de 60 e 70, e finalmente chegando aos anos 90, na qual, principalmente na área de *softwares* e com os métodos Scrum e XP – *Extreme Programming*, impulsionou a utilização de métodos, chegando ao Manifesto Ágil de 2001, no qual os principais valores e princípios do desenvolvimento ágil foram expressos.

O desenvolvimento ágil tem como característica ser menos burocráticos e documentais dos que os métodos tradicionais, permitindo assim mais agilidade no projeto. Além disto, tem como características entregas parciais, reuniões diárias de acompanhamento, liberdade de resolução de problemas pelos próprios integrantes sem intervenção de planos de gestão, mudanças constantes, valorização das interações mais informais.

Assim, as áreas de conhecimentos e técnicas aplicadas em projetos convencionais muitas vezes não condizem com a necessidade que este modelo dinâmico proposto pelos métodos ágeis traz. Logo, se faz necessário muitas vezes a adaptação das técnicas.

Uma destas áreas de conhecimento e a mais nova considerada no *Project Managemnet Book of Knowledge* (PMBOK 2013) é o Gerenciamento de Partes Interessadas, ou *Stakeholders*, a qual é responsável pelo controle e gestão de todos as pessoas, grupos ou entidades que atuem no projeto, afetando ou sendo afetadas.

Logo, acredita-se que é necessário identificar primeiramente como se comporta o projeto ágil, e como funciona o Gerenciamento de Partes Interessadas nos projetos tradicionais, e enfim, conseguir demonstrar as principais diferenças e semelhanças, caso existam, do tratamento dos *stakeholders* em cada modelo de projeto.

Observando as possíveis variações, propor-se-á um modelo em que a área de conhecimento em pauta se adeque a realidade vivenciada nos modelos de projeto utilizando métodos de desenvolvimento ágil.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Método Ágil.

O Método Ágil, ou do inglês *Agile Method* como é usualmente é conhecido, trata-se de um conjunto de ferramentas aplicadas na execução de projetos, principalmente voltadas à área de tecnologias e desenvolvimento de softwares, e o qual visa maior dinamismo e agilidade, além de outras características as quais o modelo convencional de criação de projetos dificultava.

2.1.1 História do Método Ágil

O conceito de métodos Ágeis iniciou a partir de ideias com PDCA, Kanban, desenvolvidas no início do século XX, quando na procura de métodos mais eficientes proporcionados pelas eras industriais criaram-se métodos de modo a tornar os processos mais eficientes.

Porém, o desenvolvimento ágil começou a ser utilizado apenas no final dos anos 50 e realmente ganhar força a partir do ano de 1978, quando o autor E.A. Edmonds realizou uma publicação em que citava os princípios para um desenvolvimento ágil conhecido como *evolutionary project management* (EVO).

Nos anos 90, com a evolução da informática, o *Agile* passou a ganhar mais força, tendo desenvolvedores descontentes com o modelo tradicional de desenvolvimento em cascata, rígido e burocrático, passaram a desenvolver novos métodos para desenvolvimento de projetos, como os dois mais comuns utilizados atualmente, como o *Scrum* (1995) e o *Extreme Programming – XP* (1996).

Em 2001, um importante marco para o desenvolvimento ágil foi o *Agile Manifesto*, com renomados autores de projetos, empresários criando valores e princípios intrínsecos aos projetos ágeis que permitiriam maior dinamismo em desenvolvimentos de softwares, tecnologias ou áreas que conseguissem adaptar os seus métodos. Os valores citados no manifesto são os seguintes:

- Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas
- Software em Funcionamento mais que documentação abrangente.
- Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos

- Responder a mudanças mais que seguir um plano

Com os valores citados, e os princípios, que serão posteriormente utilizados para especificar as características básicas dos métodos ágeis, tornou-se abrangente nos anos 2000 a utilização desses em diversas empresas, com grande difusão de métodos, com grande expansão do método *Scrum* e implementação de alianças internacionais dos métodos.

2.1.2 Características Principais dos Métodos Ágeis.

O modelo de projeto convencional tem como padrão adotar uma característica delimitada como modelo cascata, no qual a atividade de desenvolvimento funciona como uma atividade linear, semelhante a ciclo de vida um projeto convencional, como demonstrado na Figura 1.

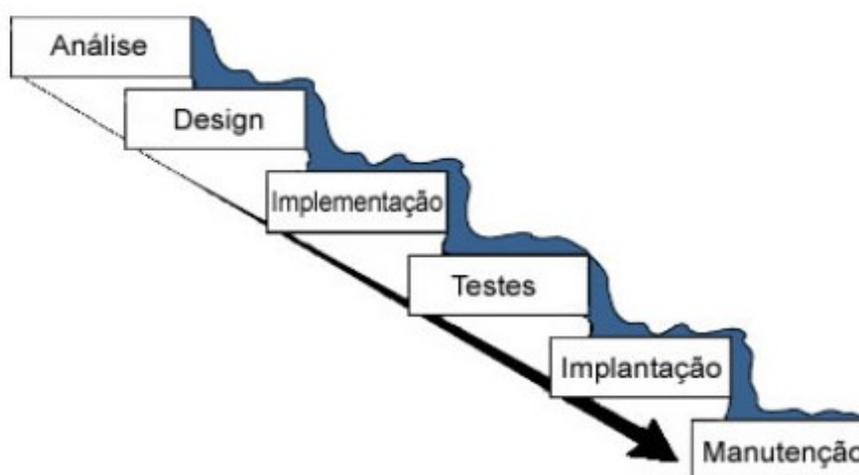


Figura 1 – Desenvolvimento em Cascata

Fonte: <http://www.devmedia.com.br/introducao-ao-desenvolvimento-agil/5916>

Nos modelos dos métodos ágeis, passa-se a adotar um desenvolvimento de característica cíclica, realizando pequenas entregas do projeto ao longo do tempo e não finalizado de uma vez como no modelo cascata. Realizando assim atividades conjuntas, de revisão constante, com mudanças no escopo e integração entre áreas, realizando um ciclo semelhante ao demonstrado pela Figura 2, característico pelo formato espiral, no qual o projeto não é delimitado a seguir padrões de necessidade de analisar todos os requisitos

previamente, ou testar toda a entrega ao mesmo tempo, mas sim entregando, aumentando de volume conforme o tempo, e criando um ciclo semelhante ao PDCA, conforme a Figura 3.

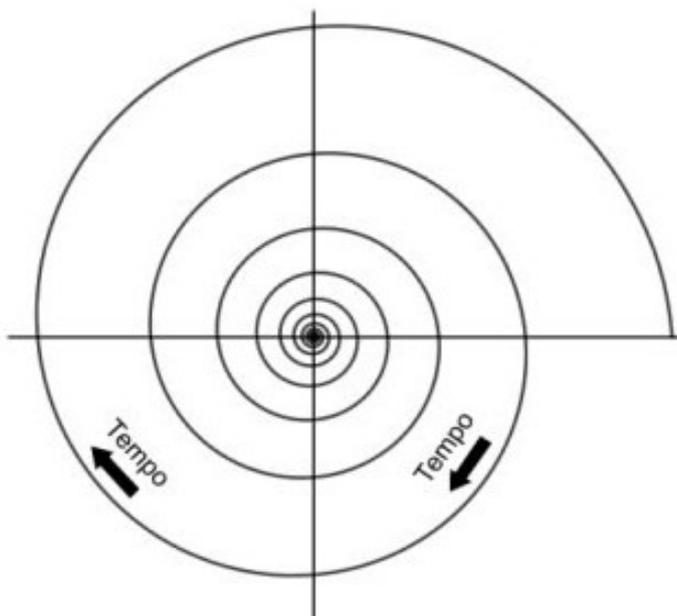


Figura 2 – Desenvolvimento em Espiral

Fonte: <http://www.devmedia.com.br/introducao-ao-desenvolvimento-agil/5916>



Figura 3 – Ciclo PDCA

Fonte: <http://www.redesegura.com.br/gerenciamento-de-vulnerabilidades/estrategia-e-planejamento-do-processo/objetivo-do-processo/>

Os métodos ágeis, como citado no item a respeito de sua histórias, apresentam em seu manifesto de 2001 doze princípios que condizem de uma maneira geral com as características que possuem para sua execução, listados abaixo:

1. **Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado:** o desenvolvimento ágil deve ter entregas contínuas, agregando valor continuamente ao projeto, com entregas parciais, permitindo o cliente opinar e alterar conforme requeira a fim de alcançar e superar as metas estipuladas por este.
2. **Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente:** Atualização de escopo na entrega do projeto é constante conforme a necessidade e vontade do cliente, atuando constantemente com gestão de mudança e evitando a rigidez do escopo adotado em projetos tradicionais. Porém, é importante salientar, que como um projeto, possuem entregas únicas com esforço de tempo determinado, não tornando-se a implementação de um novo produto algo constante característica da área de processos.
3. **Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência de menor escala de tempo:** como o nome dos métodos sugere, a agilidade de entregas ao cliente deve ser alta, com entregas constantes, porém, como a literatura deste princípio aponta, com entregas de qualidade, funcionando conforme exigido.
4. **Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto:** a interação de *stakeholders* com o grupo de projetos é constante, caracterizado por até mesmo diária, na qual clientes, desenvolvedores, terceiros atuam junto ao projeto para entregar o que é necessário a atingir.
5. **Construa o projeto em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho:** devido a necessidade constante de interação, adaptabilidade a mudanças, o cliente, desenvolvedor necessitam estar motivados a contribuir constantemente ao projeto e estarem engajados no sucesso deste.

6. **O método mais eficiente e eficaz de transmitir informação para e entre uma equipe desenvolvimento é através de conversa face a face:** a burocracia de comunicações muito escritas ou essencialmente rígidas, ou atualizações de mudanças requerendo documentações extensivas prejudicam o desenvolvimento ágil, portanto deve se optar mais pela comunicação oral ou mais informal para troca de informações. Porém, deve-se manter o registro de mudanças, comunicação, e demais documentos de projeto apenas se necessários e sem prejudicar o andamento deste projeto.
7. **Software funcionando é a medida primária do progresso:** a atividade constante e cíclica do desenvolvimento ágil dificulta estipular marcos e entregas para definir o sucesso ou não de cada atividade do projeto. Logo, avalia-se o todo do projeto como critério de qualidade para definir o sucesso do mesmo, com as partes entregues somando ao produto final com qualidade.
8. **Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente:** em conjunto com o quarto princípio, os *stakeholders* do projeto devem estar constantemente engajados para o desenvolvimento contínuo do mesmo.
9. **Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade:** entregas com a utilização das técnicas corretas, com alto índice qualidade, bom design no caso principalmente de softwares facilitando a usabilidade dos clientes, evitam retrabalhos e permitem entregas mais rápidas e eficientes.
10. **Simplicidade, a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado, é essencial:** complementando a ideia apresentada no princípio 9, simplicidade permite que a entrega para o cliente seja cada vez mais ágil, entregando de maneira eficiente apenas o que o cliente precisa, sem gerar possíveis complicações desnecessárias.
11. **As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis:** equipes capazes de gerir suas atividades, aprender com os erros e não depender de constante gerência dos gerentes de projeto, agregam agilidade as suas atividades, resolvendo questões rapidamente, divisão do trabalho coerente, e assim, adquirir mais velocidade ao projeto com qualidade.

12. Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo: o conhecimento adquirido em cada projeto, com experiências negativas ou positivas, devem ser levadas em conta para os futuros projetos, semelhante as lições aprendidas do modelo tradicional.

Com estes princípios, mais os valores citados na história dos métodos ágeis, temos o principal modelo de funcionamento desses, com foco nas pessoas, comunicação mais direta, menos documentação em prol de desenvolvimento mais rápido, porém, ainda sim priorizando entregas de qualidade.

Apresenta-se agora os dois principais métodos utilizados atualmente e suas características: *Scrum* e *XP – Extreme Programming*.

2.1.3 Scrum

Com primeiras aparições em 1986, mas sendo efetivamente utilizado em 1995, o *Scrum*, o qual remete a uma formação bastante específica em um jogo de rúgbi, tem como características além das intrínsecas em desenvolvimento ágil, a de obedecer a um ciclo próprio, divididas em quatro principais etapas (Planejamento, Priorização, Sprint, Entrega), realizadas por três principais pilares:

- *Product Owner*: pessoa ou grupo que deve trazer os requisitos levantados por demais *stakeholders* a serem adaptados ao sistema, através de uma lista denominada *product backlog*.
- *Scrum team*: grupo responsável pelo desenvolvimento e adaptações do produto requisitadas a partir do processo do método.
- *Scrum Master*: pessoa ou grupo responsável para garantir o andamento do projeto conforme o método suporta, utilizando as ferramentas desse.

A fase do planejamento consiste inicialmente em o *Product Owner* apresentar os requisitos levantados por ele ou pelos *stakeholders* na forma do *Product Backlog* a serem adicionados a algum produto a ser criado ou melhorado em um já existente. Neste documento não é apenas identificado às características técnicas, mas expectativas e interesses das partes.

Na fase de priorização, *Product Owner* através de critérios escolhe quais requisitos apresentados na fase anterior serão priorizados perante os demais, e assim iniciando a fase de *Sprint*, que consiste no desenvolvimento proposto.

No *Sprint*, realiza-se a fase que demanda mais esforço de toda a equipe, na qual o *Scrum Team* passará a desenvolver os pedidos priorizados na fase anterior. Com isto, passará a contar com a ajuda do *Scrum Master*, que terá a função de auxiliar a equipe a realizar as atividades. Para isto, utiliza-se de reuniões diárias de acompanhamento, verificando qual a evolução de cada atividade, a carga de trabalho para cada um de seus desenvolvedores, e se necessário, atualizar junto ao *Product Owner* as entregas que serão efetivamente realizadas durante este período. Ao mesmo tempo, estimula-se aos desenvolvedores uma organização própria que melhor reflita sua necessidade de trabalho.

Por fim, ocorre a entrega dos pedidos realizados, produzindo por fim a documentação necessária da entrega, e realizando atividades de lições aprendidas, além das revisões de *stakeholders* e *Product Owner* sobre a validade da entrega.

Importante salientar que todo este processo deve ser realizado num período limitado, normalmente de um mês, e cada *Sprint* será reservado apenas aos requisitos pedidos realizados para aquele mês, devendo a cada mês gerar um novo ciclo do método.

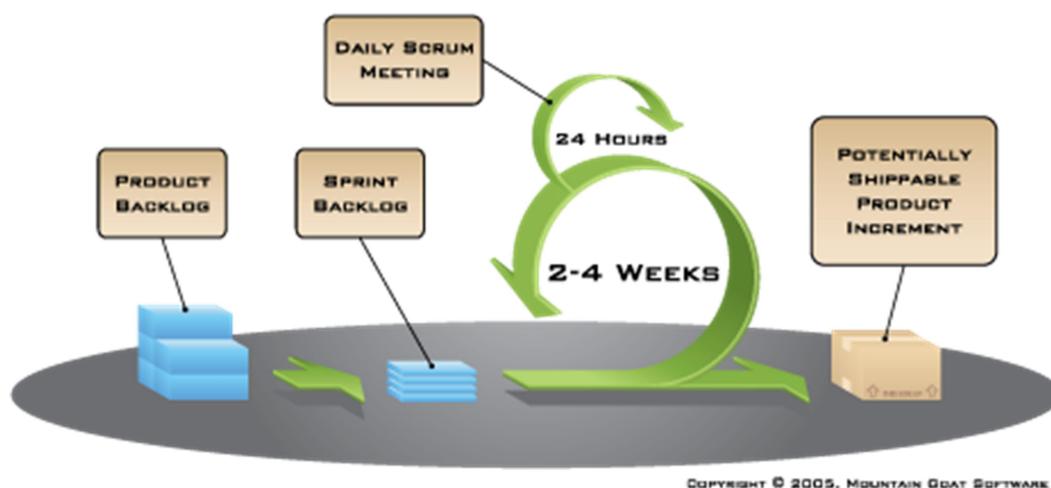


Figura 4 – Processo *Scrum*

Fonte: <https://www.mountaingoatsoftware.com/agile/scrum/overview>

2.1.4 XP – *Extreme Programming*

O *Extreme Programming* iniciado na década de 90 tem como característica uma interação maior e mais dinâmica do que o próprio *Scrum*, tendo todas as suas fases em um período curto de tempo, inferior a um mês, e baseado em 12 principais práticas:

- ***Planning Game***: conhecido também como jogo de planejamento, no qual decidem-se que atividades serão realizadas e priorizadas durante cada ciclo do método
- ***Small Releases***: ao contrário dos projetos convencionais com ideal de entregar o produto ou serviço final completo, esta característica do método significa entregar pequenas quantidades do produto final aos poucos, com pequenos e frequentes pedaços do todo.
- ***System Metaphors***: esta prática consiste em assimilar o sistema através de metáforas visuais e compressíveis, agrupando todas as atividades a serem entregues e simplificando a interpretação do todo.
- ***Simple Design***: como já apontado pelos princípios do manifesto ágil, a simplicidade e usabilidade devem ser levadas em consideração quando desenvolvendo produto ou serviço
- ***Testing***: todas as entregas realizadas devem ter sido testadas para ocorrer a implementação, para isto, antes mesmo de realizar as atividades para entrega, o desenvolvedor ou membro do time deve criar a gama de testes que deverão ser realizados para certificar a entrega, trazendo assim também uma base e diretrizes para o desenvolvedor.
- ***Frequent Refactoring***: conhecido também como refinamento, todos os códigos, entregas e partes do projeto que permitirem melhorias deverão continuar, procurando melhores implementações, manter o sistema ativo.
- ***Pair Programming***: Todas as atividades deverão ser realizadas em pares, com um piloto e copiloto, auxiliando um ao outro e permitindo uma entrega de maior qualidade.
- ***Team Code Ownership***: a prática consiste em cada membro da equipe deve se responsabilizar por buscar melhorias e correções, podendo tomar a responsabilidade para modificações. Neste momento, o *Pair Programming*

passa a tomar ainda mais relevância, garantindo também que cada dupla se administre para evitar falha individual.

- **Continuous Integration:** cada atualização testada no produto, essencialmente *softwares*, assim que testadas, devem ser integradas ao final junto ao principal, facilitando assim as análises de progresso e evolução do produto final.
- **Sustainable Pace:** também conhecido como ritmo saudável, devido a constantes modificações, a tendência é os desenvolvedores e demais stakeholders perderem o interesse e foco. Portanto, estimula-se um ritmo saudável no qual não prejudique os membros da equipe
- **Whole Team Together:** tanto clientes, quanto gerentes de projeto, desenvolvedores e demais participantes deverão manter-se engajados e se auxiliando no decorrer do projeto.
- **Code Standards:** para simplificar a integração de cada parte do projeto, os desenvolvedores devem seguir uma padronização na sua criação, obedecendo a regras comuns a todos.

Com estas práticas, passa a se obedecer a um ciclo constante de entregas, semelhante ao *Scrum*, porém mais dinâmico.

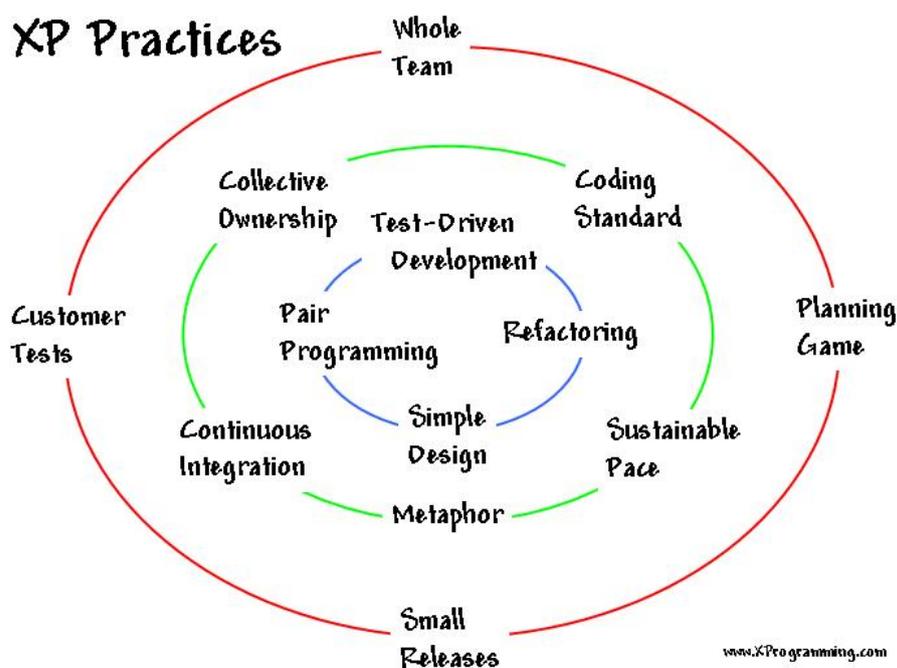


Figura 5 – Práticas do *Extense Programming* + *Customer Tests* (Testes do Cliente)

Fonte: <http://ronjeffries.com/xprog/what-is-extreme-programming/>

2.2 Gerenciamento de *Stakeholders*.

O Gerenciamento de *Stakeholders* ou Gerenciamento de Partes Interessadas existe há muito tempo intrínseco nas demais áreas de conhecimento, porém, a partir da 5ª Edição do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) do ano de 2013, passou a ser uma das dez áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projeto segundo o *Project Management Institute* (PMI).

O Gerenciamento de *Stakeholders* é a área de conhecimento na qual a equipe de projetos visa identificar as pessoas, grupos ou organizações que possam impactar ou serem impactados pelo projeto, pertencentes aos grupos de projeto ou não, avaliando assim seu nível de interesse, expectativas e poder de influência no projeto e determinar como o projeto deve atuar para controlar a parte interessada, procurando seu apoio, garantindo apenas que este não interfira no projeto, além de outros.

O PMBOK 2013 traz como princípios fundamentais para o Gerenciamento de Partes interessadas quatro principais passos:

- Identificação das partes interessadas.
- Planejar o Gerenciamento das partes interessadas.
- Gerencia o engajamento das partes interessadas.
- Controlar o engajamento das partes interessadas.

2.2.1 Identificação das Partes Interessadas

O primeiro passo do Gerenciamento de Partes Interessadas consiste de identificar as pessoas, grupos e organizações que de alguma maneira atuem diretamente ou indiretamente no projeto de modo positivo ou negativo. Como principais entradas para iniciar tal processo consideramo-las:

- Termo de Abertura de Projeto (TAP): contém as informações básicas da necessidade do projeto, e assim, permite identificar que *stakeholders* serão afetados com o mesmo.
- Documentos de Aquisição: todas as aquisições necessitam a interação com um terceiro, que tornam-se *stakeholders* influenciando diretamente o correto andar do projeto

- Fatores Ambientais da Empresa: conceitos como valores, missão, visão, regulamentos devem ser levados em conta em cada avaliação das partes interessadas.
- Ativos de Processos Organizacionais da Empresa: os processos organizacionais devem ser levados em conta no gerenciamento a fim de atender as expectativas das partes de maneira a convergir com os padrões da empresa.

Identificadas às entradas, passa-se agora a analisar os possíveis *stakeholders* do projeto, identificando o poder de atuação no projeto, o nível de interesse, e como aquele reagirá a cada situação decorrente do projeto, contando para isto auxílio de opinião especializada, podendo ser interno ou externo a organização, trazendo embasamento para a classificação dos stakeholders de acordo com métodos de classificação padronizados.

Os métodos de classificação utilizam de diferentes modelos de análise tal como:

- Grau de poder/interesse: avaliação do *stakeholder* avaliando seu nível de interesse no projeto contrastando com a sua autoridade perante o projeto.
- Grau de poder/influência: avaliação da autoridade da parte interessada em relação ao seu engajamento no projeto.
- Grau de influência/impacto: avaliação na razão entre engajamento e como o interessado pode impactar o projeto.
- Modelo de relevância: avaliação do interessado a partir da capacidade de impor sua vontade, urgência em que ele pode sugerir e o nível de importância do seu envolvimento ao projeto.

Abaixo, na Figura 6, retirada do PMBOK 2013, podemos observar o modelo de poder/interesse aplicado a 8 diferentes *stakeholders*, identificados pelas letras A a H.

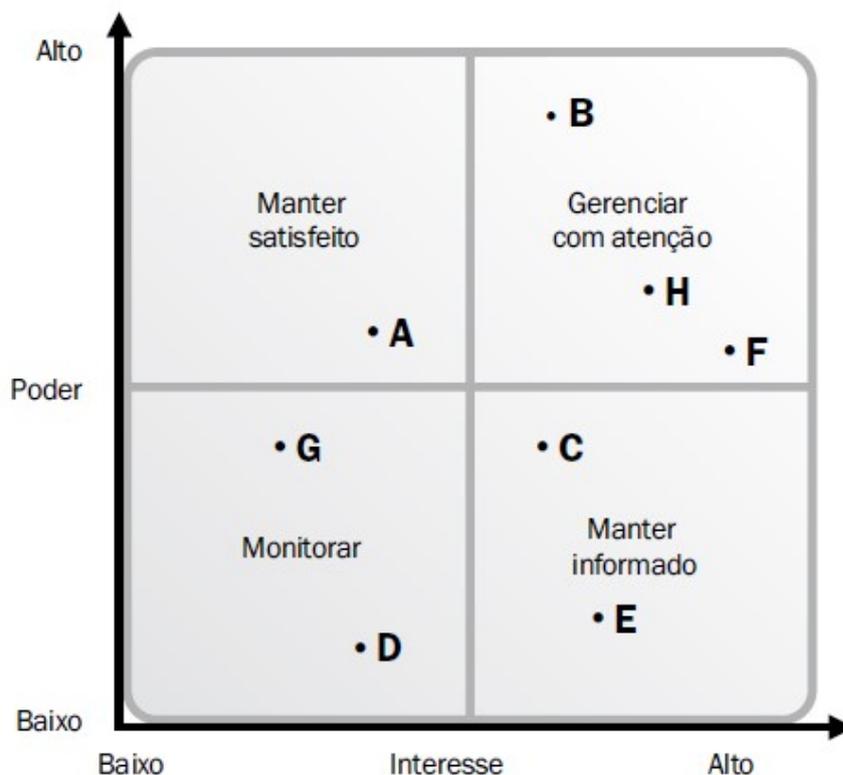


Figura 6 – Exemplo de modelo poder/interesse

Fonte: Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos - Guia Pmbok® - 5ª Ed.(2013)

Identificadas às partes interessadas, temos a principal saída deste momento, que é o Registro das Partes Interessadas, constando a identificação da parte interessada, como foi o resultado da sua avaliação e classificação de acordo com o modelo escolhido.

2.2.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas

Depois de identificado os *stakeholders* do projeto, há a necessidade de planejar como gerenciar cada um durante o ciclo de vida do projeto de maneira a alcançar o sucesso desse. Para isso, necessitamos de algumas entradas neste processo para sua realização, as quais são o Registro de Partes Interessadas, produzido na etapa de Identificação, o plano de Gerenciamento de Projetos, o qual trará informações relevantes como escopo, cronograma, aquisições relevantes para determinar como atuar com cada parte interessada, além dos Fatores Ambientais da Empresa e Ativos de Processos Organizacionais, atuantes internos da empresa que influenciam *stakeholders* significativamente.

Identificadas as entradas, a partir de auxílio de opinião especializado interno ou externo, através de reuniões com equipes de projetos, conseguimos identificar qual o nível de

engajamento do interessado para o sucesso do projeto, realizando dentre outras maneiras a classificação reportada pelo próprio Guia do PMBOK 2013:

- Desinformado: *stakeholders* que desconhecem do projeto e o que esse pode acarretar.
- Resistente: interessado tem conhecimento do projeto, porém relutante a sua realização.
- Neutro: conhece o projeto, e apresenta posição imparcial ao projeto.
- Dá apoio: aquele que conhece o projeto, e, além disto, tem interesse no sucesso do mesmo.
- Lidera: ciente do projeto e participativo para concretizar a realização deste.

Classificando-os desta maneira, e com as entradas citadas, podemos definir como atuar com cada indivíduo, como por exemplo, uma Parte com classificação Desinformada, mas com poder de atuação, passamos a atuar no projeto de maneira a este passar a dar apoio ou até mesmo liderar a fim de conquistar mais força a execução das atividades. Ou algum *stakeholder* Neutro, pouco influenciável, onde o interesse é apenas mantê-lo sobre controle.

Reunindo estas informações durante esta etapa, gera-se o plano de gerenciamento das partes interessadas, trazendo as informações relevantes para atuação com cada *stakeholder*, atualizando quando necessário os documentos, identificando responsáveis por tais atividades e demais atividades. Além disso, deve-se atualizar os demais documentos que constam referência a este plano.

2.2.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas.

Identificadas às partes e criado o plano de gerenciamento de partes interessadas, a terceira etapa consiste em aplicá-lo, comunicando-se assertivamente com os *stakeholders*, gerenciando suas expectativas, engajando-os quando necessário, atualizar o plano, analisar questões de conflito geradas no decorrer do projeto.

Para a realização de tais atividades, esta etapa do gerenciamento deve ter como entrada o plano de gerenciamento de partes interessadas, o plano de comunicação, o qual trará as diretrizes estipuladas no projeto de como levar a informação para cada parte; o registro de mudanças, para controlar os diferentes modos de acompanhamento e ações para cada *stakeholder*, além dos ativos de processos organizacionais, intrínsecos à empresa.

Esta etapa consiste em articular habilidades de comunicação com as partes interessadas do projeto, levantando questões que surjam; buscar engajamento e apoio dos interessados de maior relevância, controlar os relutantes e demais atividade de gerenciamento.

A partir do gerenciamento contínuo durante projeto, geram-se saídas constantemente revisadas, as quais são o Registro de Questões, no qual todas as questões levantadas pelas partes serão endereçadas para respostas e retornadas aos interessados; as solicitações de mudança, seguindo as normas estipuladas pelo registro de mudanças, atualização de documentos e planos de projeto caso necessário e até mesmo dos ativos organizacionais da empresa, caso relevante para a o funcionamento do projeto e relevante a outros.

2.2.4 Controlar o engajamento das partes interessadas.

O intuito de controlar o engajamento é com as informações levantadas pela etapa de gerenciamento garantir o interesse e apoio das partes, respondendo as questões levantadas, controlando como a informação será gerida, ajustando a estratégia conforme a necessidade.

Para isto, contam-se como entradas o Registro de Questões levantadas pelo gerenciamento propriamente dito, do Plano de gerenciamento do projeto e demais documentos relevantes ao projeto que possam interferir nas atitudes de cada *stakeholder*.

As entradas permitem agora analisar as questões pelos interessados, e assim gerar as informações devidas a serem repassadas. Estas informações também necessitam de um controle para serem direcionadas no tempo certo, de maneira correta e as devidas pessoas. Com isto, para a atividade normalmente conta com uma opinião especializada, como o escritório de projetos, consultores que permitirão o desenvolvimento correto da etapa.

Esta etapa é uma atividade contínua, com saídas como as informações identificadas, as mudanças seguindo os padrões já firmados pelo projeto; os documentos do projeto, como registro de partes interessadas, trazendo novas partes ou grau de interesse; ou novos registros de questões; além dos ativos organizacionais.

Todas as etapas citadas passam a ser uma atividade constante durante o projeto, necessitando revisões periódicas, a fim de identificar novos interessados, novas classificações, novas estratégias a se tomar para cada um, comunicações e informações relevantes.

2.3 Gerenciamento de *Stakeholders* em projetos *Agile*

Como se pode observar nos valores como “Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas” e “Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos” e nos princípios como o quarto (“Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto”) e o quinto (“Construa o projeto em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho”), a interação das partes interessadas dentro de um projeto com métodos ágeis e a gestão das mesmas, ou seja, a área de conhecimento de Gerenciamento de *Stakeholders* é de extrema relevância para o bom funcionamento do mesmo.

Entretanto, a metodologia tradicional proposta pelo PMBOK 2013 e outras referências de Gerenciamento de *Stakeholders* não condiz com a necessidade imediatista dos projetos com métodos ágeis, no qual o tempo despendido em preenchimentos de documentação, reuniões e demais atividades onerosas ao processo. Logo, necessita-se de um gerenciamento mais dinâmico, em que o processo de identificação, planejamento, controle e gerenciamento sejam realizados utilizando o mínimo de documentos possíveis, e priorizando comunicações mais informais. Com isto, será identificado as semelhanças necessárias aos gerenciamentos de partes interessadas tanto em projetos tradicionais aos com métodos ágeis, as diferenças e a proposta de um método para auxiliar o gerenciamento em projetos ágeis.

2.3.1 Semelhanças

Os projetos ágeis, assim como os tradicionais, apresentam a necessidade de identificar seus *stakeholders* conforme apresentado no item 2.2.1, classificando-os de acordo com a classificação determinada, seja por poder/interesse, poder/impacto, para mesmo em tempos curtos de um mês, ou até menos, saber como esta parte interessada é capaz de afetar o projeto. Assim como os projetos tradicionais, as entradas são semelhantes, como a declaração de aquisições, fatores ambientais e processos organizacionais.

Após a Identificação das partes interessadas, os projetos de ambas modalidades estudadas necessitam saber como o *stakeholder* está atuando em relação ao projeto, apoiando, indiferente, mostrando resistência na implementação.

Na fase de Gerenciamento e Controle do engajamento das partes, tanto nos projetos tradicionais quanto os utilizando métodos ágeis, a interação com seus *stakeholders* e a

comunicação assertiva devem ser constantemente trabalhadas, sabendo abordar corretamente cada cliente, *sponsor* ou equipe de projeto de maneira adequada e correta.

Além disto, mesmo com as devidas diferenças, todas as mudanças e as questões levantadas, assim como lições aprendidas, deverão ser documentadas, de maneira a auxiliar futuros projetos.

2.3.2 Diferenças

Citadas algumas das semelhanças pertinentes a grande parte dos projetos sobre Gerenciamento de *Stakeholders* no item 2.3.1, devemos salientar que a característica dos métodos ágeis não condiz com as práticas utilizadas na metodologia tradicional, apresentando necessidades de adaptações a projetos destes métodos.

O primeiro item a ser considerado seria a questão de tempo de execução do projeto e entregas. Enquanto projetos tradicionais das empresas utilizam meses ou até anos para realizarem uma entrega única ao final, os com métodos ágeis tendem a ter seu ciclo de vida em torno de um mês, agregando novos projetos ou adicionando novas funcionalidade ou implementações a um projeto maior em execução. Considerando apenas o critério de tempo, os projetos ágeis não podem se permitir despender tempos excessivos em preenchimentos e atualizações constantes de documentos, necessitando um modelo em que a elaboração destes seja rápida e se possível apenas uma vez. Além disso, reuniões apenas para avaliação, criterização e acompanhamento de *stakeholders* necessitam ser simplificadas ou até mesmo agregadas às demais, adicionando assim mais eficiência ao projeto e entregas.

As entregas parciais característica dos métodos ágeis torna também o Gerenciamento mais diferenciado. Como os *stakeholders* para estas entregas não serão afetados igualmente a cada entrega, devemos ter uma avaliação para cada parte do projeto, e não mais na sua totalidade ou fase do projeto. Ao mesmo tempo, durante todo este ciclo e entrega parcial, o tratamento da parte interessada deverá ser mais específico, pois o tempo curto do ciclo e das entregas não permite uma tratativa diferenciada para cada *stakeholder* do projeto, devendo a classificação de poder/interesse, poder/influência devendo ser enfático no critério, valorizando constantemente o poder, influência e engajamento da parte, pois num período curto de um mês ou até mesmo 2 a 3 semanas, um simples distúrbio entre as partes entre si ou com projeto pode afetar significativamente o tempo de entrega do projeto.

A documentação como já citada também devem ser levadas em consideração, como os fatores ambientais, processos ativos da empresa, aquisições, registro de mudanças e comunicações. Porém, como os ciclos apresentam tempo curto de atualizações constantes, a tendência para estes projetos sejam adiar a uma atualização única e simplificada na qual todos os documentos intermediários como atualizações de questões, registro de mudanças sejam transferidos a um processo único ao final do ciclo, priorizando os valores já citados do manifesto ágil, como software funcionando antes de documentos, responder mudanças antes de seguir um plano.

A questão também salientada pelos valores em que a resposta das questões deva ser priorizada perante o plano altera o modelo tradicional, havendo assim a necessidade mais imediata de resposta, despendendo menos tempo em preenchimento de documentos e a comunicação passando a ser mais direta, não por devia de documentos organizacionais desnecessários ou passíveis de serem adiados a uma segunda atualização.

2.3.3 Gerenciamento de *Stakeholders* em Projetos com Métodos Ágeis

Verificado a existência de semelhanças e diferenças nos projetos utilizando metodologia apresentada pelo PMBOK 2013 e nos projetos ágeis, cria-se a proposta para facilitar o gerenciamento e controle das partes interessadas em projetos utilizando métodos Ágeis. A proposta visa essencialmente adquirir agilidade e adequar à metodologia de projetos tradicionais com entregas em longo prazo às entregas de curto prazo e parciais dos métodos ágeis.

O método proposto deverá ser dividido em dois níveis de gerenciamento: projeto completo e entregas parciais. O projeto completo deverá possuir comportamento semelhante a um projeto tradicional, porém, a sua atuação em níveis de gerenciamento e controle de engajamento deverão ser granuladas nos níveis das entregas parciais. Logo, para o projeto completo, devemos ter as seguintes etapas:

- **Identificação de Partes Interessadas:** semelhante ao projeto tradicional, deverá identificar cada *stakeholder* capaz de afetar ou ser afetado pelo projeto, classificando conforme convier, seja por poder/interesse, poder/influência, modelo de relevância. Entretanto, o modelo de classificar será relevante neste momento apenas para situações em que um stakeholder é capaz de afetar o projeto com um todo, e não entregas específicas, avaliando nestes itens todos

os documentos de entrada a serem considerados numa identificação de partes interessadas conforme o PMBOK 2013, como o Termo de Abertura de Projeto, documentos de aquisições, processos organizacionais. Este item deverá compreender também já o planejamento para o modelo macro

- **Gerenciamento Macro de *Stakeholders*:** esta etapa deverá controlar cada gerenciamento das entregas específicas e possíveis *stakeholders* que afetem o projeto no seu todo, porém, sem documentação demasiada para evitar gasto de tempo demasiado e prejudicando o andamento do projeto.
- **Uniformização de documentos ao final do ciclo:** a cada final de um ciclo de entregas dos métodos ágeis, deverá ser preenchido em uma base principal as informações e documentos necessários de todas as entregas, adicionando as informações sobre mudanças, questões, recomendações de mudanças de processos organizacionais, lições aprendidas. Importante salientar que este registro deve compreender os documentos de todas as entregas parciais do ciclo, assim como todo o projeto como um todo.

Importante salientar que este processo é contínuo, atualizando quando necessário a identificação das partes, e a cada fim de ciclo de entregas, deverão ocorrer o preenchimento de documentos devidos de forma simplificada.

Para o gerenciamento referente às entregas, surge um modelo diferente de gerenciamento, atuando localmente em cada entrega de maneira rápida e eficiente. Para isto, possuímos uma série de etapas mais fluída, na qual a comunicação deve ser direta e menos documentação.

Este gerenciamento é limitado a cada entrega, e durante o ciclo que ela pertencer, devendo conter as seguintes etapas:

- **Seleção de *stakeholders*:** Com base na identificação realizada de todas as partes no processo de Identificação do projeto completo, ocorre a seleção daqueles *stakeholders* que podem afetar a entrega específica. Nesta etapa, pode-se já realizar o planejamento de como abordar cada parte. Vale frisar que este é um processo contínuo, mas com enfoque inicial na fase inicial do ciclo, assim que a entrega foi identificada.

- **Controle dos *stakeholders*:** Identificadas as partes afetadas pela entrega específica, devemos começar o processo de *Sprint*, ou seja, o processo em que ocorre o desenvolvimento da entrega utilizando os métodos ágeis, e neste processo o controle de *stakeholders* necessita ser ativo, agindo rapidamente nas questões levantadas e garantindo o engajamento do interessado a todo o momento, visto que devido a necessidade de entrega ser rápida e com qualidade, ao mesmo tempo necessita de um comprometimento daqueles que estão atuando no projeto.
- **Finalização de Ciclo:** ao final de cada ciclo, cada responsável pelas entregas deverá preencher os documentos a serem remetidos ao projeto como um todo apresentando as questões, mudanças e demais atividades atribuídas a cada entrega.

Esta entrega deverá ser recomeçada a cada novo ciclo, e cada entrega deverão ter seus interessados identificados. Importante frisar que todo este acompanhamento deverá ser realizado de maneira mais informal, priorizando as atividades e entregas aos documentos, e com isto facilitando o processo de entrega via métodos ágeis.

A fim de apresentar maior embasamento e explicação para a proposta apresentada, será utilizada a simulação de um caso prático, detalhando cada etapa, desde o projeto completo às etapas referentes às entregas específicas.

2.4 Exemplo de Aplicação de Gerenciamento de *Stakeholders*

2.4.1 Caso de Estudo

Observação: as empresas citadas, nomes de pessoas e dados apresentados são fictícios, utilizados para simular uma possível situação real de Gerenciamento de *Stakeholders* e aplicar a tese desenvolvida neste trabalho.

A empresa TecPont Ltda., empresa média de desenvolvimento de soluções de TI para terceiras, necessita elaborar um *software* de gestão de estoque para empresa Sapatos S.A (empresa nacional de grande porte no ramo de sapatos finos com entregas em todos países) de modo que este software seja capaz de controlar todas as movimentações realizadas em cada centro de distribuição, desde a nível contábil à utilização rotineira dos estoquistas.

O projeto já está iniciado, com cerca de 54% das entregas concluídas, e iniciando um novo ciclo de *Sprint* de entregas. A TecPont está utilizando de ferramentas do método Scrum, e após realizar a reunião para avaliar que atividades do *backlog* deverão ser priorizadas, chegou-se a conclusão que três atividades serão priorizadas:

- Criação de um sistema de cadastro de mercadoria em lote
- Cadastro de estoquista por centro de distribuição
- Emissão de Nota Fiscal a cada venda em lote de sapatos.

Identificadas as entregas e a situação em que o caso de estudo se encontra, pode-se trabalhar e demonstrar como cada fase de Gerenciamento de *Stakeholders* elaborada irá funcionar para realizar o ciclo do projeto exemplificado.

2.4.2 Identificação de Partes Interessadas

Esta fase do Gerenciamento de Partes Interessadas deve ser realizada primeiramente no início do projeto, devendo a cada começo de um novo ciclo de *Sprint*, ser novamente revisada para garantir que durante o ciclo todos os *stakeholders* do projeto total e das entregas identificadas durante o ciclo sejam analisados e classificados. Esporadicamente, durante cada ciclo, este documento pode ser atualizado, porém priorizando essencialmente no início de cada ciclo, de maneira de que quando ocorrer o processo de desenvolvimento ágil, não o prejudique com preenchimentos em demasia de documentação.

Semelhante ao projeto tradicional, teremos como entradas o Termo de Abertura de Projeto, processos organizacionais, ativos da empresa, documentos de aquisições. Com isto, classificamos os nossos *stakeholders* como anteriormente já citados, por poder/interesse, poder influência, e assim temos como analisar como cada parte pode afetar o projeto.

Como saída, temos o registro de partes interessadas, assim como, se necessário, de documentos de processos organizacionais, ativos, e demais documentos que convirem a serem atualizados.

Para demonstrar a utilização prático, retoma-se ao exemplo da empresa TecPont, onde no início do projeto, anterior a fase atual do projeto, já identificou a maioria dos *stakeholders*, e neste novo ciclo, analisou mais uma parte, a qual se trata do gerente de compras de couro italiano, cujo interesse na entrega de cada remessa identifique de que província da Itália provém a entrega. Com isto, em um documento já previamente preenchido e analisado, no

início do ciclo, revisa-se novamente cada *stakeholder* e adiciona o novo indicado. Este preenchimento deve ser simples, para não onerar em tempo o desenvolvimento ágil da equipe de *Scrum*. A Tabela 1 e a Figura 7 trazem como tal classificação deverá constar ao final da avaliação do ciclo, auxiliando assim os processos seguintes do Gerenciamento.

ID	Nome	Posição	Nível de Poder	Nível de Interesse	Avaliação
1	João Albuquerque	Sponsor	5 - Muito Alto	5 - Muito Alto	Gerenciar de Perto
2	Guilherme Afonso	Gerente de Projeto	4 - Alto	5 - Muito Alto	Gerenciar de Perto
3	José Augusto	Gerente de Finanças	3 - Médio	4 - Alto	Manter Informado
4	Renato Jorge	Supervisor de TI/ Scrum Master	5 - Muito Alto	5 - Muito Alto	Gerenciar de Perto
5	Rodrigo Bonatto	Supervisor de Estoque	4 - Alto	4 - Alto	Gerenciar de Perto
6	Rogério Carlos	Estoquista	2 - Baixo	5 - Muito Alto	Manter Informado
7	Luma Vieira	Analista de Finanças	2 - Baixo	2 - Baixo	Monitorar
8	Antônio Barbosa	Desenvolvedor	2 - Baixo	4 - Alto	Manter Informado
9	Rodrigo Jesuino	Desenvolvedor	2 - Baixo	4 - Alto	Manter Informado
10	Jesus Martins	Desenvolvedor	2 - Baixo	4 - Alto	Manter Informado
11	Henrique Vitoriano	Gerente de Logística	4 - Alto	2 - Baixo	Manter Satisfeito
12	Robert Antunes	Gerente de Compras de Couro	4 - Alto	5 - Muito Alto	Gerenciar de Perto

Tabela 1: Identificação de Stakeholders pela equipe da TecPont

Fonte: Autoria própria

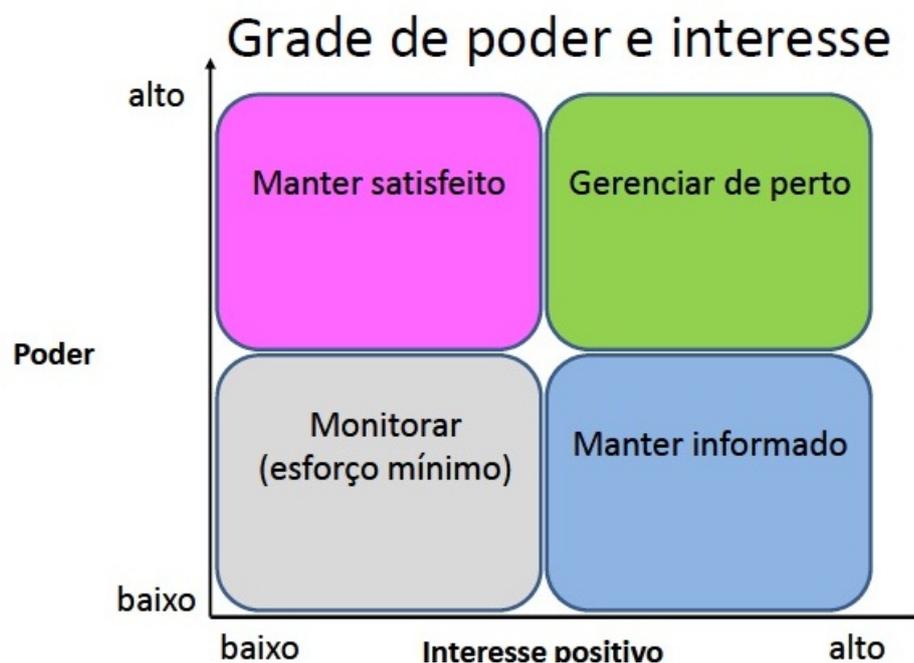


Figura 7 – Matriz de classificação dos Stakeholders.

Fonte: <http://pmkb.com.br/artigo/analise-e-classificacao-dos-stakeholders-para-gestao-de-projetos/>

2.4.3 Gerenciamento Macro de *Stakeholders*

As entradas para esta etapa, semelhante a metodologia sugerida pelo PMBOK 2013, deve-se constar a Identificação das Partes Interessadas, o plano de projeto, processos organizacionais, ativos da empresa, e se possível, informações referentes aos processos ágeis de como agir em cada situação de conflito, questões.

Depois de analisada as entradas pertinentes a fase, ainda no período inicial do projeto, , deve-se definir como funcionará o processo de gerenciamento mesmo no nível utilizando metodologias ágeis, garantindo que assim como o projeto tenha o controle necessário, as entregas também, ainda que os métodos ágeis já indiquem as boas práticas neste processo.

Além da etapa inicial do projeto, a cada ciclo de entregas, esta etapa deverá ser revisada caso necessário para identificar melhoria no processo, e controlada durante o ciclo para atender a questões de *stakeholders* levantadas referentes ao projeto como um todo, e não apenas das entregas específicas. Logo, o gerente de projeto e *sponsor*, principalmente, envolvendo quando conveniente às demais partes interessadas, deve-se realizar um processo de gerenciamento, agregando a esta etapa a fase descrita no item 2.2.3 e 2.2.4 do projeto descrito pelo PMBOK 2013. A fim de não prejudicar a continuidade e correto processo do

método ágil, este item deverá ser tratado em reuniões paralelas, despendendo o menos esforço possível daqueles que estão atuando ativamente em cada entrega, principalmente desenvolvedores e responsáveis por teste.

Ao final desta etapa, devemos criar um modelo de plano de gerenciamento de partes interessadas, e atualizar demais documentos relevantes ao projeto. Deve-se também gerar um documento para controlar todos os processos de questões, mudanças e requisitos do projeto completo, a fim de controlar situações mais abrangentes.

No exemplo de software de gestão do estoque, devemos no início de projeto do projeto identificar todos os processos que devem ser tomados para gerenciamento de *stakeholders*, como cada atualização deverá ser comunicada, como o andamento do projeto deverá ser repassado ao *sponsor* e demais gerências da empresa, quem responderá questões referentes a todas as entregas, mudanças de escopo no projeto ou entrega. Neste momento, vale frisar também da necessidade do modelo de interagir com o método *Scrum*, de reuniões diárias de acompanhamento e necessidades de teste.

2.4.4 Seleção de *Stakeholders*.

Identificadas as partes interessadas, o processo de gerenciamento definido e o controle do projeto total organizado, passa-se a atuar no ciclo de entregas mais de perto, cabendo a esta etapa um gerenciamento particular de cada entrega.

A etapa se inicia após as escolhas de entregas a serem realizadas, e se possível, será já realizada assim que a rotina de identificação de partes interessada tenha sido atualizada. Pois as principais entradas nesta fase serão as partes interessadas já classificadas e o plano de gerenciamento de *stakeholders*, além de o próprio documento que identifica a escolha da entrega, e, portanto, será possível realizar a seleção de quais partes realmente podem afetar ou serem afetadas pela entrega, e assim já identificar a atitude a se tomar com ela de acordo com seu engajamento, apoiando, liderando, neutro.

Esta etapa deverá ser realizada anterior ao início do *Sprint*, evitando gasto de tempo desnecessário durante esse, porém, caso necessário, deve ser atualizado se identificado uma parte a qual foi identificada no documento de Identificação de Partes Interessadas, mas não incluída antes nesta seleção, ou uma nem mesmo antes identificada, incluindo agora em ambos os documentos e classificando-as conforme necessária.

Para saída desta etapa, temos um documento de Seleção de *Stakeholders*, que constará as partes particulares daquela entrega e suas avaliações. Este documento deve ser simples, apenas para controle e sem onerar demasiadamente o ciclo em tempo.

Aplicando tal etapa no projeto que temos como exemplo, utilizou-se da entrega referente à criação de um sistema de cadastro de mercadoria em lote, no qual pela Tabela 2, foi possível identificar quais as partes interagindo com esta entrega, e como este *stakeholder* está agindo de acordo com a entrega.

ID	Nome	Posição	Avaliação	Nível de Engajamento	Atitude ao Engajamento
1	João Albuquerque	Sponsor	Gerenciar de Perto	Dá Apoio	Buscar que parte Lidere
2	Guilherme Afonso	Gerente de Projeto	Gerenciar de Perto	Dá Apoio	Manter Apoio
4	Renato Jorge	Supervisor de TI/ Scrum Master	Gerenciar de Perto	Lidera	Manter Liderança
5	Rodrigo Bonatto	Supervisor de Estoque	Gerenciar de Perto	Lidera	Manter Liderança
6	Rogério Carlos	Estoquista	Manter Informado	Neutro	Buscar que parte dê apoio
8	Antônio Barbosa	Desenvolvedor	Manter Informado	Dá Apoio	Manter Apoio
11	Henrique Vitoriano	Gerente de Logística	Manter Satisfeito	Resistente	Buscar que parte dê apoio
12	Robert Antunes	Gerente de Compras de Couro	Gerenciar de Perto	Desinformado	Informar e buscar que parte lidere

Tabela 2: Seleção de Stakeholders pela equipe da TecPont para entrega de sistema de cadastro

Fonte: Autoria própria

2.4.5 Controle de *Stakeholders*.

Esta etapa passa ser a que realmente entra-se na atividade de *Sprint* do método ágil, na qual o gerente de projetos, auxiliado pelo *Scrum Master*, ou no caso de outros métodos, o responsável de controla-lo, irão gerir para que o período de desenvolvimento ágil seja ajudado pelas partes que atuem em cada entrega.

Como entradas, consideram-se principalmente as seleções de stakeholders geradas para cada entrega, assim como o plano de gerenciamento de partes interessadas criado e revisado durante o processo de gerenciamento macro do projeto. Utilizando destas entradas, o gerente de projetos e o especialista do método utilizado poderão avaliar como atuar com cada parte e de maneira condizente com o desenvolvimento ágil.

Durante esta fase do processo, a intenção é muito semelhante ao agregado também dos itens 2.2.3 e 2.2.4 referente aos processos tradicionais no gerenciamento de *stakeholders*.

Entretanto, devido à característica essencial dos projetos ágeis, valorizando muito a interação entre as partes, eliminando o excesso de documentação, priorizando a comunicação oral e direta. Logo, para ir de acordo com a ideia proposta no manifesto ágil, esta fase deverá ter a mínima documentação possível, ocorrendo apenas o registro e solução de cada questão levantada, porém, a documentação final será somente gerada ao realizar a etapa de Finalização do Ciclo.

A resposta a questões, sugestão de mudanças, deverão ser tratadas informalmente, e se possível, dando a possibilidade de os próprios envolvidos resolverem caso não demandem intervenção ou permissão de gerente de projetos, *sponsor*, ou alguma autoridade. Como os próprios princípios recomendam, a prioridade é a entrega com qualidade e funcionando a tempos demasiados em preenchimento de documentos e reuniões.

Outra característica essencial a esta fase é o controle atento de engajamento das partes. Como as entregas são pequenos projetos e curto prazo para sua execução, o distúrbio gerado por um *stakeholder* resistente ou que não apoie pode prejudicar consideravelmente no cumprimento de prazo da entrega. Logo, para garantir este engajamento, o controle, liderado por gerente de projetos e o responsável pelo método ágil, devem atuar ativamente em cada parte identificada, garantindo que essa contribua para a entrega no prazo. Para isto, deve ser também tratado de modo mais informal, priorizando a resolução imediata a necessidade de documentos e reuniões.

A fim de agilizar este processo como já citado, a saída essencial desta fase será um documento único em que todas as questões, sugestões de mudança, conflitos apresentados e demais situações relevantes devem ser apresentadas e suas soluções ou intermediações, cabendo ao processo de Finalização de Ciclo separá-las de acordo com as documentações necessárias. A saída em questão pode ser denominada Registro de Questões Ágeis.

Para entrega em que estamos verificando referente ao sistema de cadastro, a Tabela 3 apresenta algum dos itens levantados durante o processo e as soluções propostas para este. Como estamos utilizando o método *Scrum*, que utiliza de reuniões diárias para controle e acompanhamento de projetos, o *Scrum Master* passa a controlar o processo de Registro de Questões Ágeis, identificando quem levantou a questão, quem deve responder, e estimulando aqueles para resolução por conta, cabendo depois apenas repassar a solução a fim de adicionar na tabela.

ID	Questão Ágil	Classificação	Autor	Responsável	Solução
1	Inclusão de Cadastro de Localidade de importação de Couro Italiano	Sugestão de Mudança	Robert Antunes	João Albuquerque / Antônio Barbosa	Adicionado campo para seleção de cidades italianas cadastradas no sistema
2	Limite de Mercadoria por Lotes?	Questão	Rogério Carlos	Antônio Barbosa	Limite de 20000 mercadorias por lote
3	Cor de fundo do sistema	Conflito	Rodrigo Bonatto / Henrique Vitoriano	João Albuquerque	A cor definida como plano de fundo foi azul claro, semelhante a cor da empresa Sapatos S.A.
4	Controle de saída e/ou entrada?	Questão	Henrique Vitoriano	Antônio Barbosa	O sistema deverá ser capaz de atender tanto solicitações de entrada quanto saída de mercadorias
5	Inclusão de Registro de Estoquista responsável pelo Cadastro	Sugestão de Mudança	Rodrigo Bonatto	João Albuquerque / Antônio Barbosa	Registro de autor e data de cadastro salvo em relatório do sistema

Tabela 3: Registro de Questões Ágeis pela equipe da TecPont para entrega de sistema de cadastro

Fonte: Autoria própria

2.4.6 Finalização de Ciclo.

Ao final do ciclo do processo ágil, com as entregas finalizadas, devemos realizar a documentação necessária, que em detrimento da agilidade e produção, foi postergada. Portanto, esta etapa do Gerenciamento, as partes interessadas desta etapa devem sintetizar as lições aprendidas e questões ágeis levantadas durante o processo e categorizá-las para na etapa de Uniformização de documentos de final de ciclo, o gerente de projetos possa unir todos os documentos gerados referentes ao Gerenciamento de *Stakeholders*.

Para esta etapa, as entradas necessárias deverão ser a Seleção de Stakeholders, o Registro de Questões Ágeis e o Plano de Gerenciamento de *Stakeholders*, Estes documentos permitirão ao responsável pelo processo ágil e o gerente de projetos elaborarem um registro sintetizando as questões, mudanças e conflitos gerados durante o processo da entrega, além de possíveis sugestões de mudanças futuras para outras entregas, lições aprendidas relevantes a área de conhecimento de partes interessadas, recomendações de alteração em processos organizacionais que possam ser implementadas em futuros ciclos.

Ao final desta etapa, o documento de Registro de Questões Ágeis deverá ser atualizado, trazendo agora também a ordenação e sintetização das atividades apontadas por questões ágeis, além de lições aprendidas particulares ao gerenciamento de *stakeholders* relevantes a possíveis entregas futuras.

No caso de estudo, cada entrega deverá organizar seu Registro de Questões Ágeis de maneira que todas as informações geradas de mudança e questões referentes à entrega possam ser consultadas em futuras consultas necessárias dentro do projeto.

2.4.7 Uniformização de Documento de Final de Ciclo.

Com o final do ciclo do processo ágil, devem-se juntar todos os registros apresentados por cada entrega, além das documentações geradas pelo gerenciamento macro do projeto, e criar um documento único, no qual todos os registros de mudanças, questões, conflitos, lições aprendidas sejam agregados a um único documento, que poderá servir de base para próximas entregas e projetos.

Como citado, este item deve ser realizado a cada fim de ciclo de entrega, assim como o final do projeto, e deve conter como entrada além do controle gerado pelo projeto completo, mais todos os Registros de Questões Ágeis já filtrados pela etapa de Finalização de Ciclo, e

assim gerar um novo documento, agora padronizando os critérios, identificando a entrega provinda o item avaliado, unificando informações ou lições que possam ser aproveitadas em mais de uma entrega, e determinação de ações e tratativas a serem tomadas para próximos ciclos visando melhorias, mudanças e questões.

Após realizada esta avaliação, temos como saída além deste documento atualizado, a atualização dos documentos de registro de mudança, lições aprendidas, processos organizacionais e todos aqueles em que o registro no documento integrado seja pertinente aos demais.

O caso estudado, temos na Tabela 4 um modelo que ao final do ciclo com as entregas citadas, ainda realiza a união do documento de entregas anteriores e do projeto.

ID	Entrega X Projeto	Questão Ágil	Classificação	Solução	Ação Pendente
3	Sistema de Cadastro de Lote	Cor de fundo do sistema	Conflito	A cor definida como plano de fundo foi azul claro, semelhante a cor da empresa Sapatos S.A.	-
8	Emissão de Nota Fiscal a cada venda de lote de sapatos	Deve ser processado por lote único ou todos os lotes da remessa?	Conflito	Por decisão do Sponsor, deverá conter todos os lotes da remessa quando mesmo produto e cliente	-
2	Sistema de Cadastro de Lote	Limite de Mercadoria por Lotes?	Questão	Limite de 20000 mercadorias por lote	-
4	Sistema de Cadastro de Lote	Controle de saída e/ou entrada?	Questão	O sistema deverá ser capaz de atender tanto solicitações de entrada quanto saída de mercadorias	-
6	Projeto	Como deverá ocorrer o treinamento de cada Centro de Distribuição?	Questão	Treinamento deverá ser realizado com os estoquistas líderes de cada centro de distribuição em São Paulo, SP, com viagem e traslado pago pela empresa	Programar viagem e treinamento dos Estoquistas Líderes
1	Sistema de Cadastro de Lote	Inclusão de Cadastro de Localidade de Importação de Couro Italiano	Sugestão de Mudança	Adicionado campo para seleção de cidade italianas cadastradas no sistema	-
5	Sistema de Cadastro de Lote	Inclusão de Registro de Estoquista responsável pelo Cadastro	Sugestão de Mudança	Registro de autor e data de cadastro salvo em relatório do sistema	-
7	Cadastro de Estoquista por Centro de Distribuição	Inclusão de Campo de Identificação de Estoquista por Apelido	Sugestão de Mudança	Mudança não aceita por parte do Sponsor por não considerar relevante	-
9	Projeto	Processo de impressão de etiquetas para caixas de sapato ineficiente	Sugestão de Mudança	Sugestão futura para compra de equipamentos de impressão em série ao invés de etiquetadoras	Estudo de viabilidade de compra de Impressora re Etiquetas

Tabela 4: Documento unificado da empresa TecPont.

Fonte: Autoria própria

3. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar as diferenças e semelhanças encontradas entre projetos tradicionais e os utilizando métodos ágeis principalmente relacionado a área de Gerenciamento de Partes Interessadas. Pode-se observar que as semelhanças estão principalmente voltadas ao ponto de haver a necessidade de organizar e classificar os *stakeholders*, além de documentar, para manter lições para futuros projetos.

Dentre as diferenças, podemos destacar principalmente a necessidade de reuniões e atualização de documentos que o projeto tradicional, enquanto o desenvolvimento ágil tenta evitar a fim de ganhar cada vez mais dinamismo. Além disto, as entregas parciais ganham um novo modelo de tratamento, contrária a entrega única do projeto convencional. O poder concedido de resolução de problemas sem intervenção também afeta, sem necessidade de reuniões ou processos para nortear.

Com isto, propôs-se um modelo em que um projeto utilizando métodos ágeis, sendo no exemplo técnicas do método *Scrum*, conseguiria adaptar o processo de Gerenciamento de *Stakeholders* indicado pelo PMBOK 2013 para um projeto ágil, dividindo em duas principais fases, uma agindo com visão mais global do projeto, e outra focando em cada ciclo *Scrum* do projeto, ou de outros métodos ágeis.

4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

A falta de uma estrutura para aplicar a proposta na prática acaba tornando a experiência incompleta e a incerteza de seu sucesso. Para tornar mais conclusiva, o modelo indicado deverá em estudos futuros ser aplicadas na prática e avaliadas ganhas em parâmetros como tempo, satisfação das partes interessadas, e demais áreas de conhecimento para assim afirmar a validade da proposta.

Além disto, outras áreas de conhecimento poderão ser revisadas para adequarem-se ao desenvolvimento ágil, priorizando aquelas em que se vê nítida importância nesse e a variação com o projeto tradicional, como tempo, necessitando cronogramas para cada entrega além do projeto total, comunicação, adaptando o modelo informal necessário no desenvolvimento ágil, escopo, capaz de suprir as constantes mudanças de planejamentos na entregas de maneira fluída.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LARMAN, C. **Agile and Iterative Development: A Manager's Guide**. USA: Addison-Wesley Professional, 1st edition, 2013

VALE, JOSÉ ÂNGELO SANTOS DO **Gerenciamento de stakeholders em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014

PHAM, A. **Scrum em Ação: Gerenciamento e Desenvolvimento Ágil em Projetos de Software** São Paulo: Novatec Editora, 2011

SOUSA, ALMIR FERREIRA DE **O valor da empresa e a influência dos Stakeholders** São Paulo: Saraiva, 2006

PMI, **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. USA: Project Management Institute, 5th edition, 2013

CRUZ, FABIO **Scrum e PMBOK unidos no Gerenciamento de Projetos** Rio de Janeiro: Brasport, 2013

DA SILVA, CARLOS HENRIQUE **Extreme Programming** Disponível em <http://pt.slideshare.net/CarlosHenrique372/e-xtreme-programming-xp-40079788> : Acesso em 10/11/2015

Manifesto Ágil Disponível em <http://www.agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html>: Acesso em 23/04/2015

TELES, VINÍCIU MANHÃES **Comunicação: Desenvolvimento Ágil** Disponível em <http://www.desenvolvimentoagil.com.br/xp/valores/comunicacao>: Acesso em 15/10/2015

DA SILVA, WALACE BRUNO. MORATTI, KALBER FREIRE **Análise e Classificação dos Stakeholders para Gestão de Projetos**. Disponível em <http://pmkb.com.br/artigo/analise-e-classificacao-dos-stakeholders-para-gestao-de-projetos/>: Acesso em 20/11/2015

Scrum Overview for Agile Software Development. Disponível em <https://www.mountangoatsoftware.com/agile/scrum/overview>: Acesso em 5/12/2015

CASTRO, VINICIUS ALMEIDA **Introdução ao Desenvolvimento Ágil**. Disponível em <http://www.devmedia.com.br/introducao-ao-desenvolvimento-agil/5916>: Acesso em 5/12/2015

What is Extreme Programming? Disponível em <http://ronjeffries.com/xprog/what-is-extreme-programming/>: Acesso em 6/12/2015