



**Resumo** – O presente artigo aborda a importância do Ciclo de Coordenação de Ações, da gerência de conversas e das relações de parceria entre os diversos interessados (stakeholders) no desenvolvimento de projetos vinculados à Tecnologia da Informação. Além disso, procura demonstrar que a Gestão do Conhecimento exerce um papel estratégico na conciliação desses interesses, se tornando um fator crítico de sucesso na condução eficiente e eficaz de projetos de tecnologia. O Ciclo de Coordenação de Ações e a Gerência de Conversa são apresentadas como ferramentas que facilitam o estabelecimento de parcerias através da identificação adequada do escopo do projeto, cumprindo assim os requisitos básicos do tripé que compõe o gerenciamento de projetos, ou seja, o atendimento do escopo, prazo e custo predefinidos.

## Gerenciamento de Stakeholders

### *Uma Contribuição à Otimização do Papel dos Stakeholders, da Gerência de Conversas e do Ciclo de Coordenação de Ações em Projetos de TI*

A importância dos stakeholders e da Gestão do Conhecimento (GC) no processo de desenvolvimento de novas soluções baseadas em TI é inegável. A informação que flui do mercado tem papel importante, mas necessita ser tratada pela GC para se tornar estratégica para as empresas, principalmente, aquelas empresas baseadas em tecnologia. Uma solução ou um projeto que não seja validado ou aceito pelos stakeholders e não atenda às exigências de um mercado cada vez mais competitivo tende a apresentar resultados desastrosos e altos índices de insatisfação, tanto para quem a construiu, quanto para quem a demandou.

Como conciliar e administrar o conjunto de informações

disponíveis atualmente com os interesses dos stakeholders? A GC, segundo esse cenário, torna-se fundamental ao desempenhar o papel de gerir o conjunto volumoso de informações e conhecimento relacionados com a Tecnologia da Informação, identificando, através de ações coordenadas e da gerência de conversas, o interesse de todos os stakeholders.

O Ciclo de Coordenação de Ações (CCA) e a Gerência de Conversas foram extraídas da obra de ECHEVERRIA, Ontologia del Lenguaje (1997) e são apresentadas neste artigo como ferramentas capazes de minimizar os problemas oriundos da falta de clareza na definição de escopo de um projeto.



#### Caracterização dos Projetos de TI

Os projetos de TI caracterizam-se como um trabalho (esforço) temporário, ou seja, com um início e um fim bem-definidos, cujo objetivo é criar um produto ou serviço único, que, de alguma forma, difere de todos os produtos ou similar, com o diferencial de que estão associados à Tecnologia da Informação.

Gerir esse esforço temporário exige a aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas às atividades do projeto com a finalidade de atender às necessidades e expectativas que os interessados possuem no projeto. Isso envolve, necessariamente, um balanceamento entre o escopo do projeto (trabalho a ser realizado), os interessados com expectativas (requisitos não-identificados) e as necessidades (requisitos diferenciados).

A gerência do projeto deve atuar sobre (Vargas e PMBOK-96 apud Guedes e Guadagnin):

- A Integração do Projeto – garantindo que os processos requeridos para assegurar que os vários elementos do projeto sejam adequadamente coordenados;
- O Escopo de Projeto – garantindo os processos requeridos para que o projeto inclua todo e tão somente o trabalho necessário para ser concluído com sucesso;
- O Tempo do Projeto – garantindo os processos requeridos para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto;
- O Custo do Projeto – garantindo os processos requeridos para assegurar que o projeto seja concluído no orçamento aprovado;
- A Qualidade do Projeto – garantindo os pro-

cessos requeridos para assegurar que o projeto atenda às necessidades pelas quais foi empreendido;

- Os Recursos Humanos do Projeto – garantindo os processos necessários para utilizar de maneira mais eficaz o pessoal envolvido no projeto;
- As Comunicações do Projeto – garantindo os processos necessários para assegurar adequadamente e a tempo a geração, coleta, disseminação e disposição final das informações do projeto;
- Os Riscos do Projeto – garantindo que os riscos sejam identificados, analisados, quantificados e controlados a tempo;
- O Suprimento do Projeto – garantindo os processos requeridos para aquisição de bens e serviços de terceiros.

Os projetos e o gerenciamento de projetos operam dentro de um contexto mais amplo, muitas vezes fora de controle, sofrendo influências organizacionais e socioeconômicas. Por isso, gerenciar as atividades diárias de um projeto é necessário para se obter sucesso, porém, nem sempre é suficiente. Nenhuma metodologia, por mais rigorosa que seja o seu acompanhamento, é suficiente para garantir o êxito de um projeto. A visão gerencial, habilidades administrativas, sensibilidade, capacidade de negociação, rapidez de raciocínio, capacidade de revisão e definição de novos rumos são características fundamentais para garantir uma boa gestão.

As vantagens advindas de um projeto bem administrado se resumem, basicamente, em que a sua execução não diferirá significativamente do planejamento. E um bom planejamento implica



Amélia de L. Guedes  
amelia.guedes@caixa.gov.br

MSc em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação pela PUC-DF. Atualmente na CAIXA



Sérgio P. Mendes  
sergio\_tell@yahoo.com.br

MSc em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação pela PUC-DF. Atualmente na SERPRO