

Gestão do Conhecimento no Contexto de um Escritório de Projetos: Aplicação de Lições Aprendidas

*Knowledge Management in the Context of Project Management Office:
Applications of Learned Lessons*

Elisa Anita Brito Lima dos Santos Galante Correio, MSc
Universidade Federal Fluminense
elisaanita@yahoo.com.br

Martius Rodriguez y Rodriguez Correio, DSc
Universidade Federal Fluminense
martiusyrodriguez@gmail.com

Gilson Brito Alves Lima Correio, DSc
glima@id.uff.br

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as ferramentas da gestão do conhecimento efetivamente aplicáveis ao gerenciamento de projetos feito através do escritório de projetos. Como opção metodológica, desenvolveu-se uma pesquisa preponderantemente bibliográfica, suportada pela aplicação de uma pesquisa *survey* baseada em parâmetros do PMBOK. Buscou-se verificar as lições aprendidas através da aplicação dos mecanismos de gestão do conhecimento utilizadas no gerenciamento de projetos que o escritório de projetos da empresa pesquisada realiza. Como resultado, verificou-se que a escolha das ferramentas de suporte é, ainda, outro desafio a ser superado pelas organizações na busca por maior desempenho em seus projetos.

Palavras- Chave: Gestão do Conhecimento; Gerenciamento de Projetos; Escritório de Projetos; Lições Aprendidas.

ABSTRACT

This study had had the objective of analyze the knowledge management tools' that are effectively applicable to project management do trough the PMO. As a methodologic option, a bibliographic research was developed, supported by the application of a survey based on PMBOK parameters. The aim was to verify the lessons learned through the implementation of mechanisms of knowledge management used on project management that is done by the PMO. As a result, it was verified that the choice of the support tools is still another challenge to be overcome by the organizations which look for a bigger development in their projects.

Keywords: *Knowledge Management; Project Management; Project Management Office; Learned Lessons.*

1. INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento tem sido tema cada vez mais estudado. É notório para as organizações o valor representado pelo conhecimento e, por outro lado, o prejuízo que a perda ou a não manutenção deste “ativo” pode significar para o cenário em que a empresa atua.

Outra tendência das organizações é o gerenciamento de projetos. Galante (2012) apud Carvalho e Hinça (2005) salienta que, nesta época de competição baseada na rapidez, as empresas vêm-se cada vez mais pressionadas por menores prazos e menores custos, com escassez de recursos. O gerenciamento bem-sucedido de um projeto pode garantir que os produtos ou serviços de uma determinada organização ultrapassem os concorrentes e conquistem maior participação no mercado.

Dentro deste contexto o estudo apresentado propôs verificar quais e se as ferramentas da gestão do conhecimento são utilizadas para e dentro da prática do gerenciamento do escritório de projetos de uma grande empresa pública de processamento de dados.

Com o intuito de mostrar também a importância da gestão ajustada do conhecimento organizacional empenhando-o na tarefa de inovar constantemente os processos de forma a dar conta dos mais diversos desafios mantendo-se perene e competitivo no mercado.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Nonaka, Umemoto&Senoo (1996), uma organização cria conhecimento através das interações entre o conhecimento explícito e o tácito, estas interações são chamadas de “conversão do conhecimento”.

A Figura 1 ilustra este processo elaborado por Nonaka&Toyama (2003). Os referidos autores afirmam que o conhecimento é criado mediante a contradição dos recursos internos e o ambiente. Uma vez que, o foco não é unicamente interno, como no caso da visão baseada em recursos, mas também objetiva o ambiente externo em que a organização opera.

Desta maneira, quatro modos de conversão do conhecimento podem ser identificados: socialização (de conhecimento tácito para conhecimento tácito); externalização (de conhecimento tácito para conhecimento explícito); combinação (de conhecimento explícito para conhecimento explícito) e a internalização (de conhecimento explícito para conhecimento tácito).



Figura: 1- O modelo SECI (a espiral do conhecimento)
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Davenport e Prusak (1998) entendem o conhecimento como um composto de experiências, valores, informações e insights, o que possibilita a existencia de uma estrutura que torna possível não só a incorporação de novas experiencias, como também a relevância das mesmas. Do que os referidos autores depreendem que o conhecimento tem origem no cérebro das pessoas, e sua presença nas organizações não se restringe, somente, ao conteúdo ou produção

de documentos mas, principalmente, à aplicação de rotinas, processos e práticas atualizadas ou inovadoras.

Orsi (2003) afirma que o desenvolvimento interno ou a incorporação de bases externas são apresentadas na literatura como formas de preencher as lacunas encontradas durante a aquisição do conhecimento. A tabela a seguir, elaborada pelo autor, buscou identificar como alguns dos teóricos da Gestão do Conhecimento fazem a descrição e a identificação desses dois quesitos:

Quadro 1: Formas de obtenção do conhecimento

AUTORES	INTERNAS	EXTERNAS
Davenport & Prusak (1998)	Recursos dedicados; adaptação; rede de conhecimento e fusão.	Locação, aquisição de empresas.
Probst, Raub & Romhardt (2002)	Arenas de aprendizagem; solução de problemas; pesquisa de mercado; grupos de desenvolvimento e pesquisa e desenvolvimento, etc.	Consultoria; relacionamento com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros; aquisição de empresas inovadoras; recrutamento de especialistas e alianças.
Nonaka & Takeuchi (1997)	Caos criativo; conversão; metáforas; variedade de requisitos; imagens ou experiências; intenção; redundância de informações e compromisso.	Compartilhamento do conhecimento

Fonte: Orsi (2003)

É neste cenário corporativo em que o conhecimento tem potencial para exercer uma função de grande relevância nos projetos de uma organização que se resgata o conceito de Santiago (2002) no qual a gestão do conhecimento é o processo para obter, gerenciar e difundir a experiência e a especialização dos funcionários a fim de que haja acesso à melhor informação no tempo e da forma mais apropriada.

2.1. A Gestão do Conhecimento Organizacional

A visão de Hosapple e Wu (2011) mostra que no mercado atual, são cada vez maiores as dificuldades das organizações para se diferenciar de seus concorrentes. O que é corroborado pelo que dizem Nonaka e Ryoko (2003): “os modelos baseados unicamente na eficiência operacional já não são suficientes, o que os torna apenas uma parte que qualifica a estratégia operacional fazendo-se necessária a incorporação de outros fatores que corroborem para o desempenho organizacional”.

A ideia de Elders, Zimmermann e Schöning (2003) é de que sistemas ineficientes não possuem espaço, visto que a concorrência procura otimizar o uso da estrutura das operações e dos recursos financeiros mesmo que estes não sejam determinantes na construção de vantagem competitiva. Kostopouloset al. (2011) enfatizam que a construção de uma vantagem competitiva sustentável passa, então, a estar baseada em fatores internos como a liderança de um produto, a orientação do cliente e a mobilização das capacidades de produção.

A fim de corroborar com as idéias apresentadas acima, apresenta-se a seguir um quadro sinótico de especialistas em gestão do conhecimento no intuito de sumarizar conceitos que ratifiquem informações relevantes a sobre a Gestão do Conhecimento Organizacional.

Quadro 2: Quadro sinótico dos especialistas em GC

AUTOR	DEFINIÇÃO
Lopez-Nicolaz e Merono-Cerdan (2011),	Afirmam que o alicerce de construção do conhecimento organizacional são as capacidades organizacionais que fundamentam o desempenho dos processos de gestão da organização. Este alicerce se forma a partir das informações a respeito dos mercados, dos clientes, de futuras tecnologias, da concorrência e também sobre possíveis alianças que serão o cerne para o desenvolvimento de produtos e sistemas de gerenciamento.
Engeström e Sannino (2010)	Atestam que muitas vezes, o conhecimento necessário para a formação de capacidades produtivas já se encontra disponível na organização, porém o processo para a sua obtenção é ineficiente. Uma explicação para este fato é a falta de uma estratégia para a gestão do conhecimento, principalmente ao se levar em consideração a integração às atividades de produção.
Barbalho e Rozenfeld (2010)	Salientam que todas as organizações possuem processos de criação e transferência de tecnologia, contudo, estes processos não se tornam, automaticamente, valor agregado

	<p>ao produto. Para que a tecnologia seja útil ela deve criar maior competitividade, na medida em que as empresas apliquem esta tecnologia para desenvolver suas estratégias de negócio.</p>
Wang e Cao (2008)	<p>Consideram que, quando as empresas detém seus processos organizacionais, passam a deter sua própria base tecnológica. Contudo, para muitas delas, o planejamento tecnológico, por não ser sistematizado, ainda é visto como um instrumento e não como um fim em si mesmo; impedindo, muitas vezes, considerá-lo com papel estratégico, comprometendo seu entendimento e seu uso.</p>
Henriksen (2001)	<p>Assume que o conhecimento organizacional é produto do fluxo de informações que se estabelece entre as diferentes unidades organizacionais, as atividades que se desenvolvem nos processos organizacionais e de gestão e a sua respectiva integração ao processo de tomada de decisão e, por isso, podem ser usados para aprimorar a efetividade do uso das tecnologias de uma organização.</p> <p>Para o autor, o entendimento do papel deste recurso o 'conhecimento' no contexto do planejamento tecnológico e sua respectiva integração às estratégias de produção e de tecnologia podem contribuir para um melhor desenvolvimento do processo de criação de valor.</p>
Borho; Iarozinski Neto e Lima (2012)	<p>Salientam que a formulação da estratégia de gestão do conhecimento não consiste de um processo de uma única instância, ou seja, deve se desenvolver ciclicamente, conforme a dinâmica do ambiente da organização e das necessidades do mercado. Dessa forma, pode ser garantida a renovação da base de conhecimento que sustenta a estratégia da empresa.</p> <p>O exercício desenvolvido contempla a racionalidade de geração de ações que podem definir na sua completude a estratégia de gestão de conhecimento na manufatura. As ações propostas decorrem de um processo estruturado e coletivamente discutidas e consensuadas. O aprendizado ao longo do processo aumenta o compromisso pelo esclarecimento produzido e mobiliza os atores envolvidos.</p>
Lee (2008)	<p>O conhecimento organizacional é parte integrante dos processos, procedimentos, sistemas e cultura da organização. Por essa razão, a gestão do conhecimento tem como definição ser o processo estabelecido na captura e no uso do conhecimento de uma organização com o propósito de melhorar sua performance.</p>
Wiig (1999)	<p>Mostra que a GC tem como um de seus objetivos impulsionar o conhecimento dentro da organização a fim de tornar as pessoas e a empresa mais eficientes para que possam lidar com os desafios provenientes da implementação da estratégia da empresa.</p>

Fonte: A autora

2.2 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é essencial para as empresas, pois é uma “arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes” (Kerzner, 2002, p. 15). Segundo o PMI (2008):

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único. Temporário significa que todo projeto tem um início e um término bem definidos. Único significa que o produto ou serviço distingue-se substancialmente de todos os produtos e serviços.”

2.2.1 Escritório de Gerenciamento de Projetos

Na definição de Prado (2003) o PMO é um grupo de pessoas com relacionamento direto com os projetos da empresa que presta consultoria e treinamento; auditora e acompanha o desempenho dos projetos. A estrutura organizacional tem apoio administrativo descentralizado ou centralizado. No PMO tende-se a manter informações centralizadas. Esta estrutura requer conhecimento centralizado de serviços e esforços. Para Vasconcellos (2001), na estrutura centralizada:

- Há melhor alocação de recursos, impedindo ociosidade ou em algo que já tenha sido resolvido.
- Maior integração entre equipe e execução de projetos com cooperação de vários especialistas.
- Nível hierárquico do PMO se torna mais importante, facilitando o alinhamento das equipes de projeto com as estratégias da empresa.
- Maior facilidade de padronização e institucionalização de normas e técnicas.
- Necessidade de integração: Para projetos que necessitam da integração de vários conhecimentos é favorecido pela aplicação de sistemas centralizados.

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A era do conhecimento e inovação transformou o ambiente organizacional em um novo desafio para a estratégia dos negócios, fazendo com que surgisse, por parte dos gestores, uma maior preocupação em seus planejamentos, de modo que o conhecimento adquirido pela organização se transforme em vantagem competitiva para a obtenção de um novo ambiente inovador. Inovação, conhecimento e capital intelectual, são aspectos que a gestão contemporânea não pode negligenciar(FNQ, 2007).

O gerenciamento de projetos enfatiza a necessidade de se gerir conhecimentos entre as partes interessadas para que, além da busca de inovação constante, também haja a preocupação com o melhor aproveitamento do conhecimento já existente, otimizando esforços e reduzindo o retrabalho, o que previne a perda de capital intelectual por equipes desfeitas ao final de um projeto.

Para Santiago e Spinola (2007) os benefícios proporcionados pelas iniciativas voltadas para a criação, registro, disseminação e compartilhamento de conhecimentos são expressivos para o sucesso em uma organização.

A maior rapidez com que as atividades e projetos devem ser desenvolvidos, de forma a atender de maneira mais eficiente seus clientes e parceiros é uma das características da grande mudança pela qual as empresas tem se submetido a fim de continuarem competitivas em seus mercados.

De fato existem aspectos críticos e ao mesmo técnicas úteis para a implementação das lições aprendidas. Os dados destas lições provêm o banco de dados histórico através do qual os times de projeto podem desenvolver significativos planos de projeto baseados em um ciclo de aprendizagem em projetos da organização. Ou seja, trabalhar a espiral do conhecimento apresentada por Nonaka e Takeushi (1995).

Este banco de dados pode fornecer aos gerentes de projeto e a suas equipes as informações necessárias sobre um grupo de habilidades específicas necessárias; o perfil de um cliente e o ambiente de operação que pode impactar no sucesso do projeto. O gerenciamento das lições aprendidas pode auxiliar a organização na melhoria da forma como seus projetos são concebidos, planejados, relatados e avaliados.

Beiryaei e Vaghefi (2010) lembram das falhas dos gerentes de projeto ao aplicar a gestão do conhecimento em projetos. Devido a falta de propriedade nessa utilização as empresas

perdem grande parte do conhecimento, das experiências e das lições aprendidas ao longo dos projetos. Isto ocorre devido a complexa natureza dos projetos dos tempos atuais, aos altos custos e a limitação do tempo.

A fim de superar este problema, os referidos pesquisadores procuraram ligar as práticas de gestão do conhecimento com as de gerenciamento de projetos. Uma das formas encontradas para estabelecer esta ligação é a integração dos processos de GC e GP utilizando os ciclos de conhecimento/ aprendizagem ao mesmo tempo em que as fases do gerenciamento de projetos são redefinidas.

Al-zayyat ; Al-khaldi ; Tadros e Al-edwan (2009) afirmam que a gestão do conhecimento e o gerenciamento de projetos são conhecidos por serem de extrema importância como vantagem competitiva para as organizações, assim como o maior agente de mudança nesta era de economia do conhecimento. Por essa razão, existe uma relação entre os dois processos, o que gera, conseqüentemente, falhas nos projetos.

O desafio é alocar corretamente aqueles que possuem o conhecimento necessário para que determinado projeto tenha sucesso e, ainda mais, alocar a pessoa certa a tempo de que esta possa contribuir e ajudar o time do projeto a compartilhar a informação e a transformá-la em resultado de forma a aprimorar o desempenho do projeto. A gestão do conhecimento pode ser capaz de fazer este direcionamento e assim auxiliar as organizações ligadas os gerenciamento de projetos no alcance do sucesso em GP.

Como forma de contribuir para que este conhecimento não se perca, Probst (2002) sugere, no quadro 3, a seguir, alguns processos organizacionais/ operacionais da gestão do conhecimento:

Quadro 3: Processos Operacionais da Gestão do Conhecimento

TIPO DE PROCESSO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO OPERACIONAL
Identificação do conhecimento:	Facilita a localização daquilo que se necessita, através do mapeamento das habilidades e dados internos e externos de forma transparente e sem duplicidade;
Aquisição do conhecimento	Considera as fontes de aquisição do conhecimento, tais como: relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros, <i>networking</i> , etc;
Desenvolvimento do conhecimento	Promove a geração de habilidades e produtos novos, ideias melhores e processos mais eficientes;
Compartilhamento e distribuição de conhecimento	Refere-se a 'o quê' e a 'quem' comunicar, transformando esforços isolados em aprendizado e, por conseguinte, em conhecimento organizacional. Atua nos conhecimentos já disponíveis na empresa;
Utilização do conhecimento	Assegura a utilidade de um conhecimento que foi gerado e encontra-se disponível na organização. Ou seja, consiste na aplicação, produtiva, de conhecimentos nas atividades da empresa, evitando cometer erros ou agir em duplicidade. É o uso eficiente do conhecimento para atingir metas, traduzindo-o em resultados tangíveis;
Retenção do conhecimento	Neste processo, o papel da gestão é de grande relevância para selecionar, armazenar e atualizar, sistematicamente, os conhecimentos gerados no decorrer do processo. Destacam-se também a formação da memória da organização e o suporte que as TI&C (tecnologias de informação e comunicações) podem conferir a essa etapa da gestão de projeto do conhecimento.

Fonte: Probst (2002)

O referido autor salienta ainda que a gestão do conhecimento pode ser aplicada tanto a indivíduos quanto a grupos. No PMO, local onde há um acúmulo de conhecimento, o ambiente é voltado ao trabalho em equipe, com alto nível de responsabilidade e comprometimento de todos, a Gestão do Conhecimento torna-se propícia.

O PMO soma-se às práticas de Gestão do Conhecimento, na medida em que pode possibilitar a conversão do conhecimento dos colaboradores dos projetos em conhecimento organizacional, capaz de promover ganhos com a utilização de melhores práticas em projetos futuros, ou simplesmente, reutilização de conhecimentos disponíveis. Assim, o PMO tem a missão de “difundir conhecimentos de Gestão de Projetos em toda a organização” (PRADO, 2000).

Souza afirma que, os projetos nas empresas estabelecem uma base de conhecimento, e com esta base podemos aprimorar processos, reduzir custos e gerar valor ao negócio. A base de

conhecimento em projetos tem o objetivo de consolidar e distribuir o conhecimento para todos participantes e interessados nos projetos (*stakeholders*), considerando alguns objetivos e premissas básicas, conforme apresenta-se no quadro 4:

Quadro 4: Objetivos e premissas da GC em GP

OBJETIVOS	PREMISSAS
- Apoiar a aquisição e compartilhamento de conhecimentos;	- Deve estar sempre atualizada;
- Agilizar e tornar mais confiável o processo de tomada de decisão durante o projeto;	- As informações devem ser confiáveis;
- Ser repositório único de conhecimentos e informações relevantes;	- Disponível a todos, que tiverem permissão;
- Reduzir os custos e retrabalhos com o armazenamento das lições aprendidas;	- Disponível, preferencialmente, a qualquer hora e por vários meios de acesso (internet, intranet, papel);
- Armazenar todo o histórico dos projetos para consulta posterior;	- Simples e de linguagem acessível ao público que irá acessá-la.
- Estimular a troca de conhecimento entre os envolvidos;	
- Minimizar os riscos durante o projeto.	

Fonte: Sousa (2013) adaptado

Na visão de Souza (2013) o gerente de projeto deve criar sua base de conhecimento ou utilizar uma já existente na empresa. Esta base irá fomentar um ambiente para motivar e estimular toda a equipe para que utilize e atualize a base em seu dia a dia. Para tanto, Souza (2013) sugere os elementos mostrados no quadro 5, a fim de propiciar/ facilitar a gestão do conhecimento ao longo da execução do projeto:

Quadro 5: Elementos de GP para Gestão do Conhecimento

FERRAMENTA	DEFINIÇÃO
Lições Aprendidas	Durante todas as etapas do projeto muitas ações e decisões geram reações que podem ser tanto positivas quanto negativas. O conhecimento obtido com estas vivências deve ser formalizado de forma simples e acessível para consulta posterior.
Dados Históricos	Toda a informação adquirida sobre assuntos que impactam o projeto. Principalmente, quando é coletada de forma custosa, reduzindo assim o tempo de levantamento para os próximos projetos. Sua principal utilidade é servir de auxílio para tomadas de decisões baseadas em estimativas históricas.
Erros Cometidos	Têm como objetivo registrar os principais erros cometidos pela equipe para serem estudados, discutidos e entendidos os motivos que geraram a decisão errada, evitando assim que estes se repitam futuramente.
Mapa de Raciocínio	Registro de como e porque foram tomadas todas as decisões no decorrer do projeto. Estes documentos deverão ser estudados a fim de aprender com decisões certas ou erradas cometidas no passado, bem como os dados que levaram a estas decisões.
Boas Práticas	Práticas inovadoras que surtiram um efeito acima do esperado durante o projeto que merecem ser registradas para serem reutilizadas.
Informações da equipe de projeto	Todas as competências e deficiências da equipe poderão ser registradas na base de conhecimento. Os conhecimentos e cursos também são importantes, pois desta forma o gerente do projeto terá de forma centralizada informações de quem é o melhor recurso para desenvolver determinadas atividades.
Documento dos projetos	Todos os documentos inerentes ao desenvolvimento do projeto, de forma versionada. Por exemplo, relatórios de status do projeto, apresentações, relatório de encerramento do projeto.

Fonte: Souza (2013) adaptado

Souza (2013) também salienta que uma base de conhecimentos atualizada no decorrer do projeto para ser consultada em projetos futuros enriquece, não somente os resultados esperados nos mesmos, mas também oferece à organização possibilidades ampliadas de desenvolvimento de novas soluções a partir da inovação e do aprendizado contínuos, proporcionando um crescimento consistente.

Para que isto seja possível, conclui Souza (2013), a organização deve estar disposta a acreditar que a gestão do conhecimento é uma ferramenta poderosa para o sucesso não só do projeto em andamento, mas para a continuidade do seu negócio como um todo, mesmo que isso acarrete uma mudança cultural.

3.3 Gestão do Conhecimento e Lições Aprendidas em Projetos

“A Gestão do Conhecimento no âmbito organizacional trata as lições aprendidas como parte do processo de aprendizagem organizacional, que implicitamente sempre esteve presente neste ambiente, mas, para que este processo seja eficiente e eficaz, o mesmo deve fazer parte das boas práticas para disseminação do conhecimento organizacional. Este processo inovador nas organizações só será viável se fizer parte da estratégia e cultura da organização, materializando-se através de um programa efetivo de comunicação onde a disseminação do conhecimento desenvolvido em seus projetos seja uma prática.” (BERTOLIN et al, p. 6).

Carneiro (2005) salienta que o PMI, através da publicação do PMBOK, tornou-se um referencial para as organizações ao implementar métodos, processos, e outras ferramentas de gerenciamento de projetos. A publicação descreve e identifica o subconjunto do universo do gerenciamento de projetos e é reconhecida como boa prática em muitos projetos o que ressalta seu valor e aplicabilidade.

No ambiente orientado a projetos existe grande flexibilidade e mobilidade das equipes que são montadas para solucionar determinado problema ou promover novo serviço ou produto de forma temporária. Este ambiente propicia por um lado aprendizado e por outro possibilita a volatilidade e a perda do conhecimento adquirido no processo, caso não haja uma sistematização das lições aprendidas.

De acordo com o PMBOK 4ª edição (2008), as lições aprendidas correspondem à aprendizagem obtida durante o processo de realização do projeto. Ou seja, um registro do projeto que será incluído à base de conhecimento das lições aprendidas, e por essa razão, serem identificadas a qualquer momento.

Na versão do PMBok de 2000 estas lições aprendidas eram produto dos processos de controle e de encerramento e a partir da versão de 2004 passaram a ser inseridas nos ativos de processos organizacionais (atualizações) que além de serem parte dos processos de controle, são também entradas de vários outros processos do GP. O que significa dizer que são resultado da reflexão e insumo para a realização de ação e tomada de decisão.

As lições aprendidas passam a ser, assumidamente, um subconjunto da memória organizacional, e, de acordo com Stewart (1998) uma das melhores formas para aumentar o capital intelectual de uma organização. O autor considera como lições aprendidas um checklist tanto do que deu certo, quanto do que deu errado aliando a este rol, diretrizes para projetos

futuros. Sendo assim, os registros são a forma de evitar ilhas de conhecimento e ao mesmo tempo possibilitar que equipes utilizem as experiências passadas para desenvolver melhor o trabalho presente e futuro.

Uma outra definição que complementa esta ideia é a dada por Secchi (1999) que diz que uma lição aprendida é o conhecimento ou o entendimento obtido por experiência. Tal experiência pode ser positiva ou negativa mas, precisa ser significativa e ter impacto real ou assumido nos projetos; deve ser válida e tecnicamente correta e aplicável em determinado e específico processo ou decisão que eliminará erros ou aumentará positivamente resultados.

Stewart (1998) ressalta ainda que os projetos reúnem e vendem conhecimento e, neste cenário, o gerente de projetos possui um papel fundamental. Este conhecimento é fator de competitividade para as organizações e é por isso que as empresas devem buscar retê-lo e, ao mesmo tempo, criá-lo para que a inovação seja alcançada.

Neste contexto, Carneiro (2005) trata da memória organizacional como parâmetro para a retenção de conhecimento e, sua utilização deve ser feita a fim de implementar a resolução de problemas e a tomada de decisão evitando assim, o retrabalho e potencializando a agilidade e o ganho de qualidade. Estes processos de reflexão e registro de lições aprendidas se mostram fundamentais no ambiente dinâmico e volátil do Gerenciamento de Projetos.

Cita-se como exemplo o artigo no qual Hoffman e Kohut (2010) explicam que o Escritório de Investigações Gerais dos Estados Unidos (GAO) conduziu uma pesquisa sobre o processo de lições aprendidas na NASA, Agência Espacial Americana. A Agência publicou um relatório que salientava a necessidade premente por esforços de compartilhamento abrangente de conhecimentos. O GAO considerou que os processos, procedimentos e sistemas da NASA não captavam nem compartilhavam efetivamente as lições aprendidas e, além disso, a Agência não podia garantir que as lições aprendidas eram aplicadas em projetos futuros.

Como solução para o diagnóstico apresentado a Academia de Projetos/ Programas e Liderança do GAO desenvolveu uma abordagem baseada nos seguintes princípios:

- Os que praticam mais sabem melhor.
- A importância de criar uma comunidade onde os praticantes possam fazer suas reflexões.

- Estabelecer um processo de apresentação de cases como a melhor forma de compartilhar conhecimento.

3.4 Gestão do Conhecimento e Escritório de Projetos

Carvalho e Hinça (2012) afirmam que o gerenciamento bem-sucedido de um projeto pode garantir que os produtos ou serviços de uma determinada organização ultrapassem os concorrentes e conquistem maior participação no mercado. Neste cenário a Gestão de Projetos tornou-se fundamental para assegurar melhorias no nível de desempenho dos projetos e, por conseguinte no nível de competitividade e inovação nas organizações.

Para Nascimento; Coelho Jr. e Dubke (2010) a transferência de conhecimento na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é muito preocupante, pois o mercado encontra-se cada vez mais competitivo e exigindo rapidez e assertividade nos projetos desenvolvidos nas organizações, contemplando menores prazos, custos e escassez de mão de obra qualificada e equipamentos para apoio ao projeto. A gestão do conhecimento organizacional na implantação de um EGP é fundamental para garantir um diferencial competitivo, juntamente ao comprometimento da alta administração, a qual subsidia esta implantação.

Vilela e Mendes (2004) evidenciam “a necessidade de acrescer, às funções do escritório de projetos, elementos da gestão do conhecimento para fundamentar estratégias orientadas à criação, disseminação e uso do conhecimento. Essas funções, conforme ilustrado na figura a seguir, perspassam pela gestão das competências que compõem a equipe, pela capacitação do pessoal envolvido no processo e mobilização de esforços cooperados entre os projetos desenvolvidos, no sentido de assegurar longevidade e aprendizagem permanente à temporalidade dos projetos”, assegurando ao escritório de projetos o papel de articulador e catalisador de ações de gestão do conhecimento.

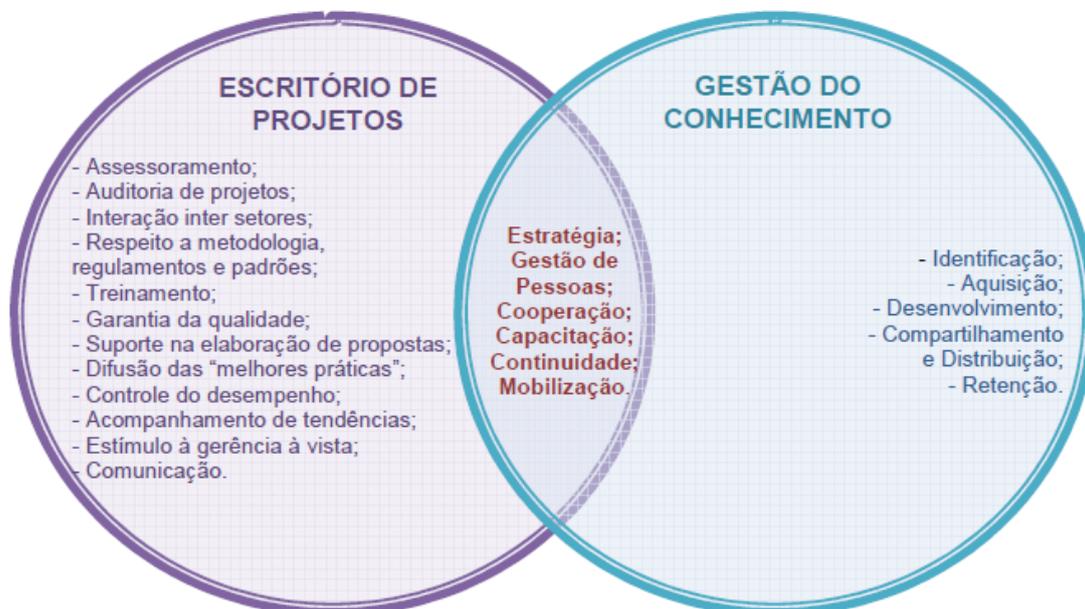


Figura 2: Fundamentação de GC à GP
Fonte: Vilela e Mendes (2004)

Diante do que já foi abordado anteriormente, apresenta-se aqui um quadro proposto por Gattoni com a sugestão de atividades a serem desenvolvidas, a partir do gerente de projetos, que proporcionem/ estimulem a criação e gestão do conhecimento dentro do EGP.

Quadro 7: Práticas de estímulo à GC

Atividade Proposta	Objetivo
1. Criação de mapas do conhecimento	Estabelecimento de links para aqueles que detêm o conhecimento
2. Estimular as narrativas e histórias orais	Ciclos de palestras internos; Intercâmbio com profissionais de outros setores / empresas
3. Desenvolvimento de protótipos de soluções	Coleta de “perguntas” acerca das propostas de solução;
4. Implementar análise de cenários e simulações	Tentativa de “enxergar o futuro” a partir de suposições e proposições de novos contextos
5. Processos de flutuação e caos criativo	Socialização criativa de conhecimentos; brainstormings
6. Utilizar metáforas, analogias e modelos	Figuras e imagens que favoreçam a “venda” de soluções e a assimilação de novos conceitos
7. Fomentar a meritocracia das idéias	Premiação não somente dos resultados, mas também do esforço
8. Alimentar repositórios do conhecimento	Estruturação e explicitação do conhecimento
9. Ser um facilitador e participante de comunidades de prática	Grupos de discussão presenciais e virtuais
10. Promover a transferência do conhecimento por tradição	Contratos de transferência de tecnologia
11. Compor equipes de projeto multidisciplinares	A diversidade permite um maior acervo de idéias para a geração de mais conhecimento e inovação

Fonte: Gattoni (2013) adaptado

4- METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo realizou-se pesquisa bibliográfica de artigos nacionais, internacionais disponíveis em periódicos indexados e estudos de caso sobre Gestão do Conhecimento e Gerenciamento de Projetos. Também foram utilizadas na pesquisa teses e dissertações de mestrado relacionados ao tema e que auxiliaram na construção teórico metodológica do trabalho apresentado.

Como método de investigação adotou-se o estudo de caso, que conforme Yin (2005) é a investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para o desenvolvimento deste estudo será aplicado também um *survey*, elaborado dentro de um roteiro composto por quatro etapas distintas e sequenciais que qualificam este método de estudo:

- i) Delimitação da unidade de pesquisa
- ii) Coleta de dados
- iii) Tratamento, análise e interpretação de dados
- iv) Apresentação da redação final.

A pesquisa de campo foi suportada por uma de coleta de dados desenvolvida através de uma pesquisa *survey* com a qual buscou-se identificar a percepção dos responsáveis pelo gerenciamento de projetos acerca da aplicabilidade da gestão do conhecimento dentro da gestão de projetos, bem como verificar se existe, de fato o uso de ferramentas de gestão do conhecimento nesse gerenciamento.

O questionário foi enviado por formulário eletrônico tendo sido aplicado aos colaboradores responsáveis por projetos gerenciados pelo Escritório de Projetos da empresa pesquisada. O questionário foi composto por sete (07) Práticas de GC, as quais foram selecionadas com base no levantamento prévio realizado com especialistas em GC, e no referencial teórico da pesquisa.

Entre as 07 práticas, foram pontuadas 36 afirmações que tinham como objetivos:

- avaliar a percepção do respondente em relação à prática citada;
- verificar se a prática citada promove a retenção de conhecimento na empresa;
- verificar se a prática facilita os processos de Gerenciamento de Projetos.

Com a finalidade de buscar respostas para as questões da pesquisa e melhor compreender o cenário estudado, dividiu-se o questionário em 6 blocos estruturados.

5. O ESTUDO DE CASO PROPOSTO

O estudo de caso proposto foi estabelecido com os seguintes critérios: pesquisa no site da empresa para levantamento de informações corporativas; contato com a universidade corporativa da empresa para adequar o estudo ao protocolo de pesquisa da empresa e buscar o intermédio da aplicação do *survey*; envio da pesquisa por meio de formulário eletrônico para a equipe de projetos selecionada pelo coordenador do escritório de projetos e, por fim, a

realização do levantamento e análise dos dados obtidos através do survey, à luz do que foi visto durante a revisão bibliográfica.

5.1 Apresentação da Empresa de TIC

A empresa pública de TIC é vinculada ao Ministério da Fazenda, no ramo da prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público, é considerada uma das maiores organizações públicas de TI no mundo.

A empresa investe na formação, capacitação e atualização de suas equipes com uma política de gestão de pessoas que se pauta pelas tendências tecnológicas, pela orientação ao compartilhamento do conhecimento e a cooperação técnica. Dessa forma, acredita que estará preparada para enfrentar os desafios de atender as expectativas, cada vez mais complexas e diversificadas, do governo e da sociedade.

A empresa temo desenvolvimento de soluções tecnológicas em Software Livre, como uma política estratégica que permite otimizar os recursos públicos, incentivar o compartilhamento de conhecimento e estimular a cooperação entre as esferas federal, estadual, municipal, iniciativas do segmento acadêmico e sociedade.

A empresa pública de TIC também desenvolve projetos e programas que contemplam questões sociais de acessibilidade e inclusão digital, e apoia as políticas do governo federal nessas áreas.

5.2 Escritório de Projetos da TIC

A decisão de implantação de um escritório de projetos partiu da própria diretoria diante da necessidade do aprimoramento das melhores práticas sobre gestão dos projetos desenvolvidos na empresa e com o objetivo de propiciar o desenvolvimento de uma metodologia padrão e garantir a avaliação de recursos, efetuar o planejamento de projetos com maior segurança, reduzir incertezas, riscos e custos imprevistos.

A estratégia proposta para a criação do escritório teve como base a implantação do gerenciamento de projetos por fases, com evolução gradativa de acordo com o grau de maturidade da organização. As ações iniciais estavam focadas no amadurecimento do conhecimento, interiorização gradual dos fundamentos básicos do gerenciamento de projetos e

técnicas e práticas adequadas em um processo contínuo de aprimoramento, que tem como sustentação três pilares: processos, pessoas e tecnologia.

Com o amadurecimento do trabalho a estrutura passou a ser chamada de Escritório Estratégico de Projetos e atualmente é responsável por aprimorar e ampliar a utilização do Sistema de Estratégia e Projetos da empresa, o qual possui o objetivo de viabilizar a gestão estratégica e aumentar as chances dos projetos atingirem os benefícios esperados. Suas principais atribuições são: a definição de políticas e diretrizes relacionadas aos processos de Estratégia e de Projetos, e assessoramento da Diretoria por meio de sistematização de informações.

5.3 Gestão de Conhecimento da TIC

Em 2000 foi instituída a Política de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional da empresa. A política desdobra-se em três sub-processos: Gestão dos Conhecimentos Organizacionais, Gestão das competências Institucionais e Individuais e Gestão dos Talentos Humanos. A empresa pública de TIC concretiza suas atividades de Gestão do Conhecimento de duas formas: pela Comunidade de Conhecimentos e pelo Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais.

A Gestão das Competências Institucionais e Individuais utiliza o Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais que registra os processos, produtos e serviços organizacionais e o relacionamento com clientes. Para documentar tais conhecimentos, a empresa utiliza a Árvore TIC de Conhecimentos. A árvore conta com ramos de conhecimentos e assuntos vinculados com informações, idéias e experiências documentadas na Base TIC de Conhecimentos.

1) Práticas de GC na empresa pública de TIC

Das práticas corporativas de GC implantadas na empresa pública de TIC, algumas estão diretamente relacionadas com a Disseminação Seletiva de Informações, especialmente Mapeamento e Gestão de Competências, Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais, Comunidades de Conhecimento e Suporte da Tecnologia da Informação.

No quadro 8 mostra-se como a TIC define cada uma de suas ferramentas de disseminação de conhecimento:

Quadro 8: Ferramentas de GC na TIC

FERRAMENTA	DEFINIÇÃO
Mapeamento e gestão de competências	Definição das áreas de conhecimento e das habilidades necessárias à execução de processos, construção de produtos, prestação de serviços e relacionamento com os clientes, de acordo com a estratégia empresarial; definição e desenvolvimento de perfis profissionais; construção e gestão da Árvore TIC de Conhecimentos. Essa prática facilita a gestão de talentos, a administração das necessidades de capacitação de pessoas e o mapeamento dos conhecimentos organizacionais. Está apoiada no Sistema Perfil, desenvolvido pela empresa.
Mapeamento dos conhecimentos organizacionais	Sistemática para a captura, análise, descrição, armazenamento e disseminação dos conhecimentos inerentes à execução de processos, construção de produtos, prestação de serviços e relacionamento com os clientes, além da gestão desses conteúdos. Essa prática está diretamente relacionada com a preservação do conhecimento estratégico aos negócios da empresa e será viabilizada através da Base TIC de Conhecimentos em seu portal corporativo.
	Prática dedicada à reunião, freqüente sem estrutura formal, de pessoas que tem interesses comuns, em termos dos conhecimentos que criam, utilizam e renovam. Essa prática fortalece a realização da estratégia empresarial e permite a geração de idéias e projetos inovadores, propiciando o aperfeiçoamento de processos e das competências pessoais dos envolvidos. É intensiva em compartilhamento e intercâmbio de idéias,

Comunidades TIC de Conhecimento	informações e experiências. A literatura denomina essa iniciativa como “Comunidades de Prática.”
Suporte da Tecnologia da Informação	Apoio à implantação do Processo GCO, para isso foi desenvolvido o Portal Corporativo TIC, no ambiente Intranet, que integrará em janela única, as ferramentas que constituem a Base TIC de Conhecimentos, o acesso aos Sistemas Internos e Aplicações de Escritório, os ambientes de Ensino a Distância, bases de dados e serviços dos Centros de Documentação e Informação, Comunicação Empresarial, além das ferramentas de busca, recuperação e contribuição de conhecimento.
Registro, organização e disseminação de conhecimentos da empresa pública de TIC	Promove uma visão clara de onde está determinado conhecimento e quais pessoas o detém. Possibilita suprir eventuais lacunas de conhecimentos ou segmentos que possibilitarão melhorar a competência das equipes da TIC, conseqüentemente a qualidade e a segurança dos serviços oferecidos aos clientes e à sociedade.

Fonte: Site da empresa

Com a adoção da Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional que intensifica o compartilhamento de idéias, informações e experiências, a empresa espera alguns resultados: criar facilidades para o auto-desenvolvimento das pessoas; aumentar as competências de seus profissionais e, conseqüentemente, a capacidade das pessoas da empresa de realizar negócios e de serem competitivas; melhorar a utilização das competências institucionais; suporte à identificação do valor do conhecimento e da inteligência aplicada a produtos e serviços; compartilhar e reutilizar idéias e experiências; otimizar processos e uso de recursos, além de preservar e aumentar o capital intelectual dentro da organização.

5.4 – Análise de Dados

A seleção da amostra foi feita através da universidade corporativa da TIC, dessa forma o gerente do Escritório de Projetos indicou a equipe na qual o questionário seria aplicado. O tamanho limitado da amostra obtida não invalida a pesquisa, uma vez que, por ser composta por especialistas em Gerenciamento de Projetos, fornece perspectivas relevantes de abordagem capazes de enriquecer a análise dos dados teóricos obtidos na pesquisa acadêmica e no caso estudado, respectivamente.

Após a designação da equipe e, pelo fato do time não estar localizado em nosso estado, o questionário foi enviado eletronicamente para os participantes e ficou disponível para respostas por duas semanas, entre os dias 12 e 27 de julho. Embora a equipe possuísse 15 membros, todos analistas de projetos, apenas 10 respostas foram obtidas.

Foram propostos seis blocos de questões a partir dos quais buscou-se verificar a percepção dos respondentes a respeito da gestão do conhecimento e suas ferramentas utilizadas no gerenciamento de projetos da empresa.

- ✓ Análise do Bloco I - Perfil do Participante

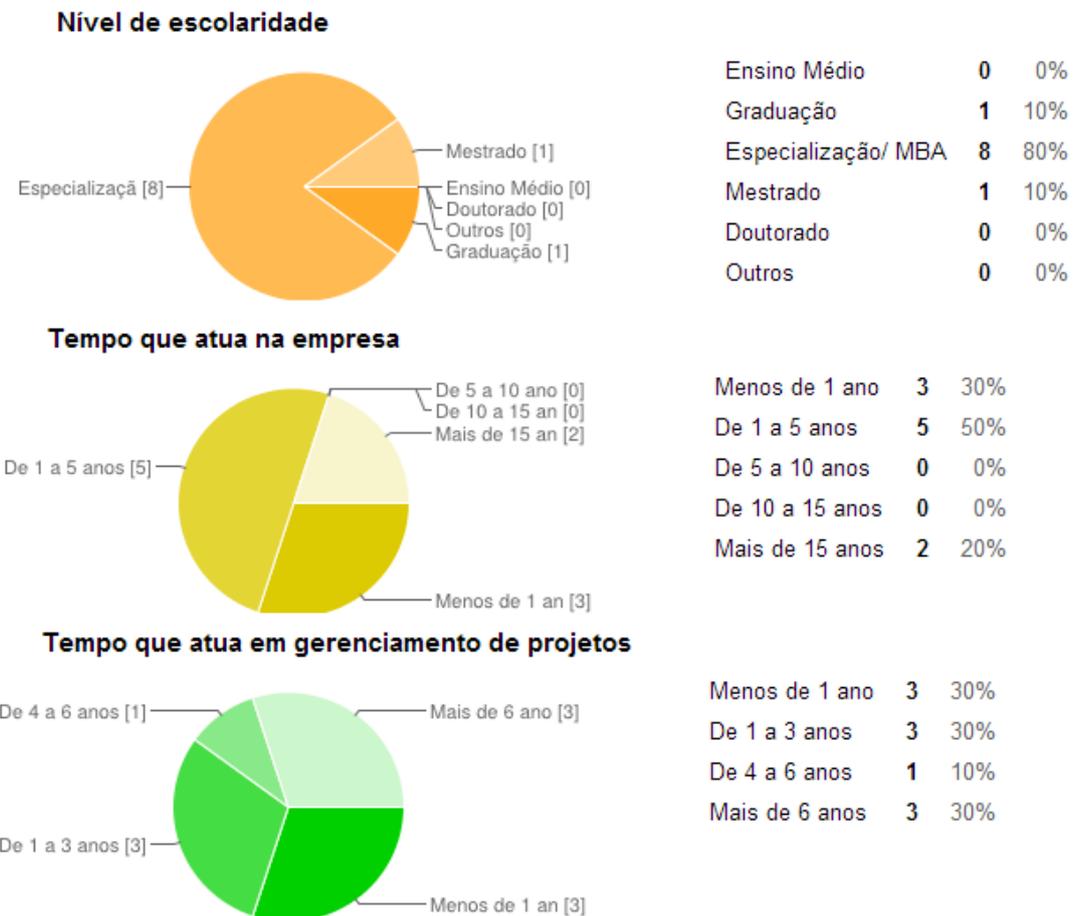


Figura 3: Perfil do Respondente
Fonte: A autora

A análise das respostas deste bloco, conforme apresentado na figura 3, permitiu identificar que 80% dos membros da equipe do projetos possuem MBA e 40% do grupo atua em Gerenciamento de Projetos há mais de quatro anos.

Dos que responderam a pesquisa, 20% possui mais de 15 anos de atuação na empresa. A experiência em projetos relatada por todos os participantes da pesquisa denota que o tempo relacionado ao Gerenciamento de Projetos não está diretamente ligado ao tempo de trabalho na empresa, o que significa dizer que os profissionais tem vindo do mercado com esta experiência.

✓ Análise do Bloco II – Aprendizagem Organizacional

A partir dos dados coletados pelo survey e das aplicações observadas na empresa pública de TIC, no contexto da aprendizagem organizacional, buscou-se verificar se, no contexto de gerenciamento de projetos existem práticas organizacionais que propiciam a aprendizagem organizacional e identificar também a percepção dos profissionais com relação à disseminação do conhecimento dentro da organização, conforme verificou-se na figura 4.

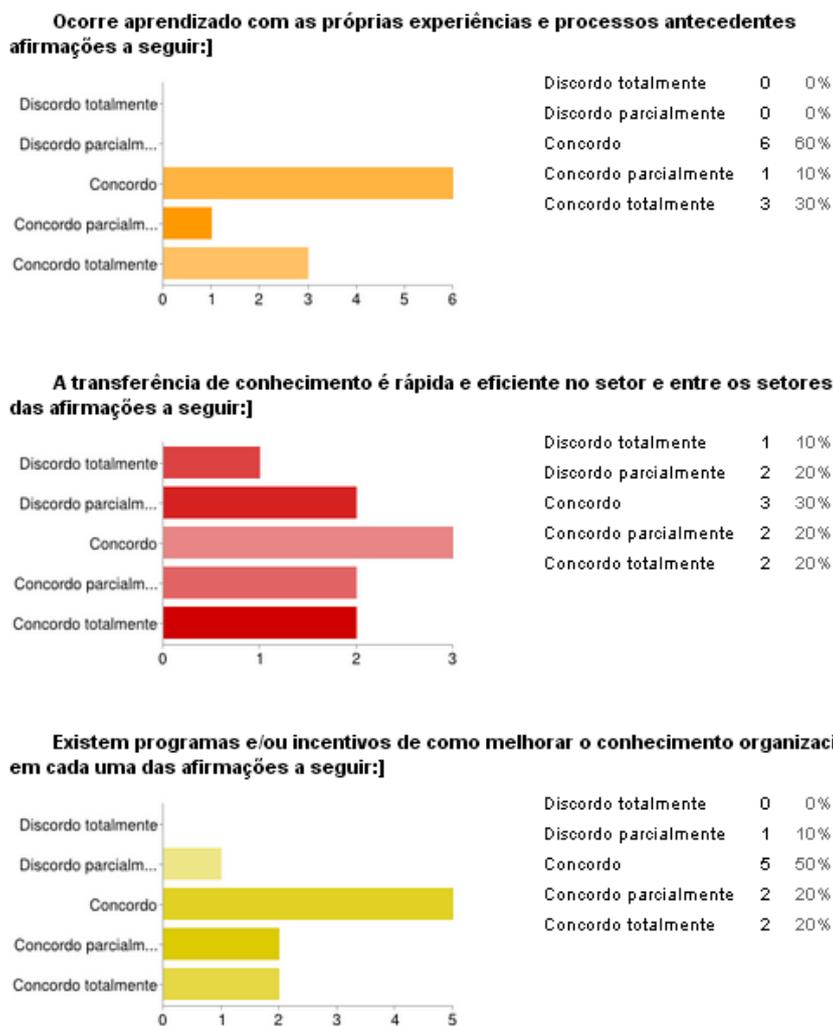


Figura 4: Análise da Aprendizagem Organizacional

Fonte: A autora

A análise deste bloco permitiu observar que existe concordância entre todos os respondentes sobre a necessidade de aprender. No entanto notou-se que, embora 70% dos participantes tenham concordado que a transferência de conhecimento entre os setores seja

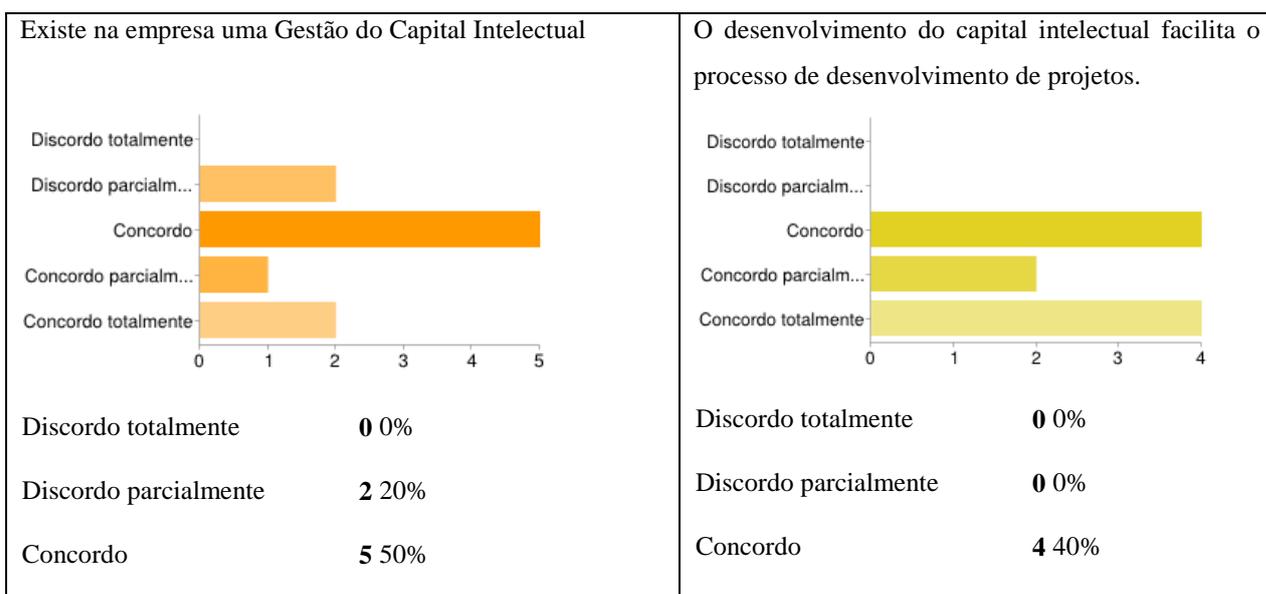
rápida e eficiente, foi justamente os 30% de especialistas mais antigos que apresentaram discordância com relação à dificuldade na transferência do conhecimento.

Outro aspecto a ser ressaltado é que embora parte dos respondentes tenha pouco tempo efetivo na TIC, apresentam uma contribuição na sua análise, considerando a experiência profissional progressa. Tal fato permite uma troca de experiências no aspecto cultural, organizacional e das necessidades mercadológicas.

A afirmativa acima vem de encontro à ideia de Schein (1984) apresentada no referencial teórico, de que a integração dos indivíduos dentro de uma cultura pautada por objetivos comuns facilita o aprendizado e, é o maior desafio em direção ao futuro de uma organização, visto que para os especialistas mais antigos esta transferência de aprendizado tem se mostrado um entrave.

✓ Análise do Bloco III – Gestão do Capital Intelectual

A análise das respostas deste bloco, conforme apresentado na figura 5, a seguir, permitiu observar que os analistas mais antigos, 20% dos respondentes, não percebem uma Gestão do Capital Intelectual da empresa através da qual seja realizada o mapeamento de seus ativos organizacionais.



Concordo parcialmente	1 10%	Concordo parcialmente	2 20%
Concordo totalmente	2 20%	Concordo totalmente	4 40%

Figura 5: Análise da Gestão do Capital Intelectual
Fonte: A autora

O tempo de atuação na empresa foi percebido como diferencial para conhecimento da sua cultura. A percepção dos analistas, 30% mais antigos, de que as atividades para mapear, fomentar e proteger o capital intelectual não são, de fato, percebidas como realizadas pela empresa, foi analisada neste bloco. Lembra-se aqui que, esta característica foi apresentada por Schein (1984) no referencial teórico, segundo a qual, o papel que a cultura organizacional desempenha no desenvolvimento da aprendizagem individual e coletiva exige uma maior abrangência desse conhecimento.

Com relação à análise do desenvolvimento do Capital Intelectual, 40% dos analistas responderam que o desenvolvimento deste, facilita o processo de desenvolvimento de projetos. Este percentual corrobora a ideia, apresentada no referencial teórico, de que o gerenciamento de projetos enfatiza a necessidade de se gerir conhecimentos entre as partes interessadas. Este modelo de gerenciamento de projetos deve ter como premissas a busca de inovação constante e a preocupação com o melhor aproveitamento do conhecimento já existente. Tais ações possibilitam que os esforços sejam otimizados e o retrabalho reduzido como forma de prevenir a perda de capital intelectual causada por equipes desfeitas ao final de um projeto.

- ✓ Análise do Bloco IV – Ferramentas na Base de Conhecimento

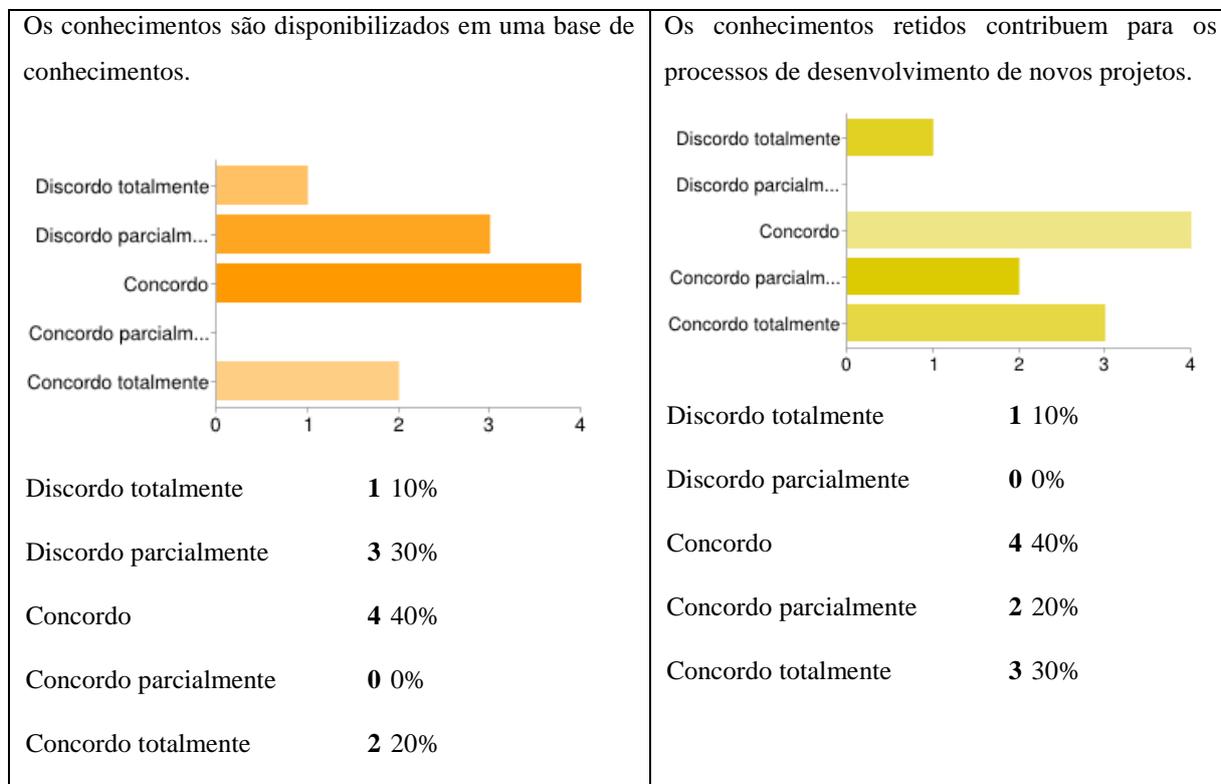


Figura 6: Análise das Ferramentas na Base de Conhecimento
 Fonte: A autora

Com relação aos conhecimentos disponibilizados, conforme apresentado anteriormente na Figura 6, a análise das respostas deste bloco permitiu observar que, na visão de 40% dos analistas, a empresa não os disponibiliza em uma base de conhecimentos. Ao confrontar este resultado com as ferramentas de disseminação do conhecimento, mostradas no quadro 6, e apresentada uma disparidade entre o que a empresa divulga e o que foi constatado pelo survey.

Nota-se que a empresa divulga ferramentas como o suporte da Tecnologia da Informação; o Registro, Organização e Disseminação de Conhecimentos como práticas que tem sido adotadas em sua política de GC, no entanto os analistas não percebem a aplicabilidade dessas ferramentas em relação a gestão de conhecimento.

A pesquisa também pontuou que, apenas 10% dos analistas não concordam que os conhecimentos retidos contribuem para os processos de desenvolvimento de novos projetos. A maior parte dos respondentes concorda que, de alguma forma, a existência de uma base pode contribuir para o processo de desenvolvimento de novos projetos.

✓ Análise do Bloco V – Mapeamento do Conhecimento

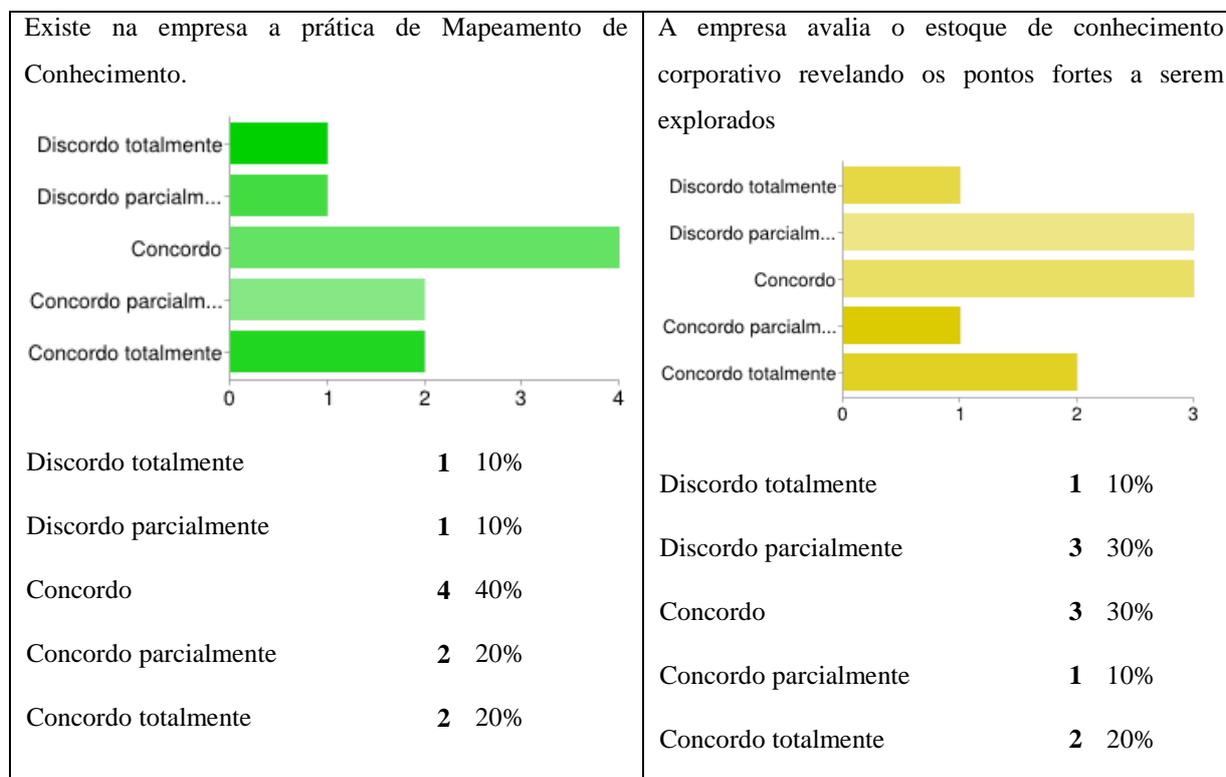


Figura 7: Análise do Mapeamento do Conhecimento
Fonte: A autora

A análise deste bloco, conforme Figura 7, permitiu verificar que 80% dos analistas concordam de alguma forma sobre a existência do mapeamento do conhecimento dentro da empresa, esta análise está de acordo com as informações sobre o Mapeamento dos conhecimentos organizacionais apresentadas por Galante (2013).

Destaca-se também que a pesquisa permitiu observar a percepção dos analistas sobre o estoque de conhecimento corporativo. Nesta análise, 40% dos respondentes não percebem que existem, por parte da empresa, avaliações que permitam verificar pontos fortes da Gestão do Conhecimento ou lacunas a serem preenchidas nesta área. A inexistência de indicadores é um dos fatores citados, durante a revisão bibliográfica, por Batista (2005) que podem impactar no êxito da GC implantada pela Administração Pública.

A análise da Figura 8, a seguir permitiu identificar que 90% dos respondentes consideram os conhecimentos retidos pelo mapeamento como facilitadores da execução dos projetos da TIC.

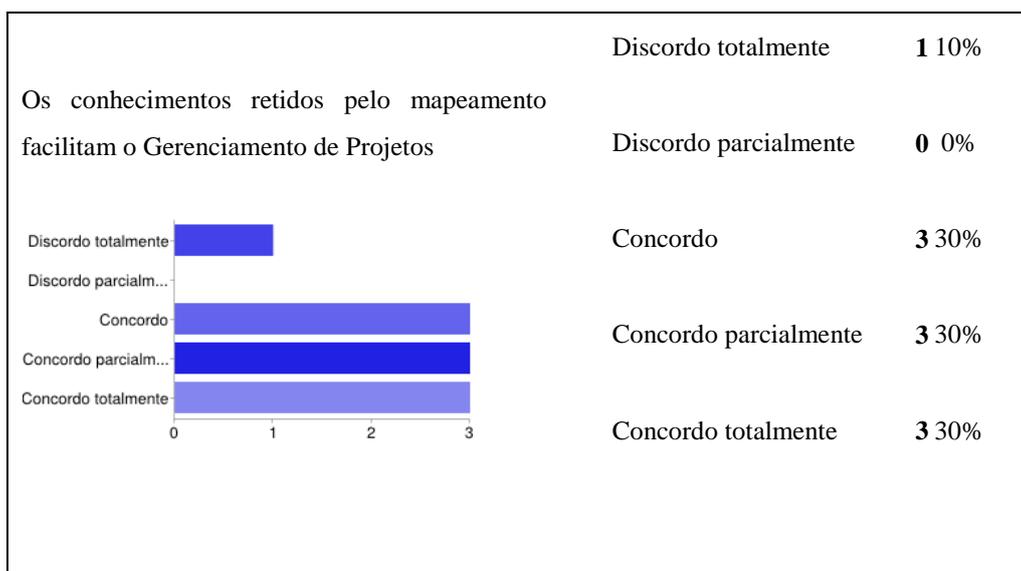


Figura 8: Mapeamento do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos
 Fonte: A Autora

O mapeamento dos conhecimentos tem por objetivo preservar e aumentar o capital intelectual dentro da empresa. Conforme apresentado no quadro 8, ao instituir esta sistemática de captura, a TIC tem por mote preservar o conhecimento estratégico dos negócios da empresa, ao qual o gerenciamento de projetos está intimamente ligado.

✓ Análise do Bloco VI – Gerenciamento de Projetos relacionado às Ferramentas de Gestão do Conhecimento

Registrar os pontos positivos e os negativos do procedimento ou processo é uma forma de retenção do conhecimento na empresa.	Através da análise do material retido é possível agilizar processos de desenvolvimento de projetos.
--	---

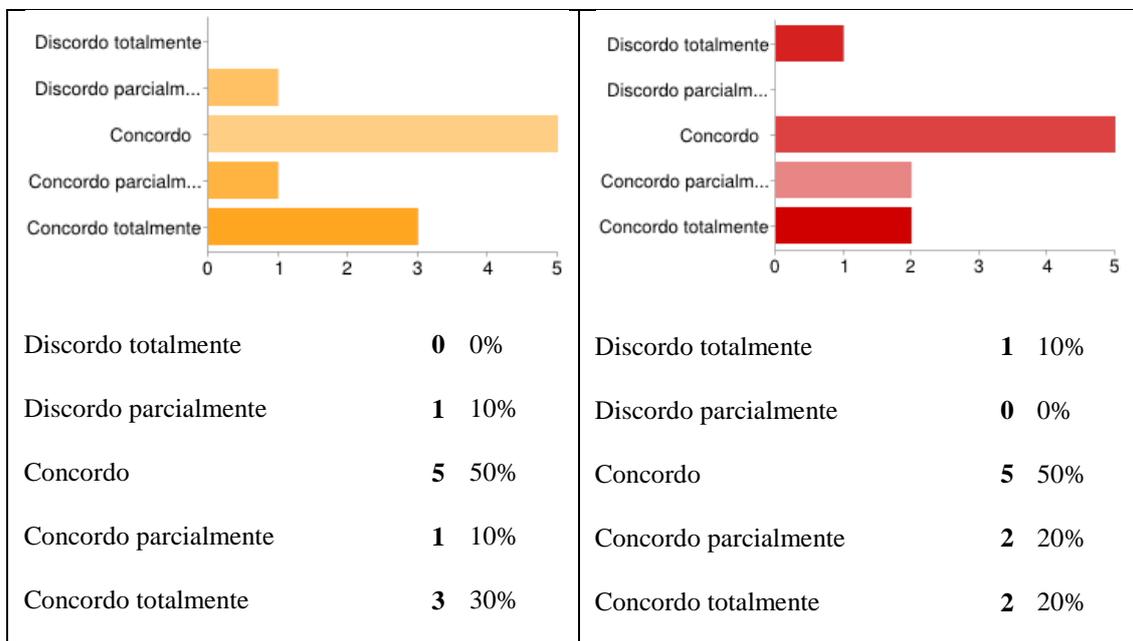


Figura 8: Análise do Gerenciamento de Projetos e das Ferramentas de Gestão do Conhecimento

Fonte: A autora

Neste bloco foram escolhidos alguns pontos para serem verificados. Desta forma, a primeira análise das respostas do bloco, conforme apresentado na figura 8, permitiu identificar que para 90% dos analistas o registro de pontos positivos e negativos de determinado processo é uma forma de reter conhecimento na empresa. O mesmo percentual também concorda que a realização de uma análise deste material agiliza o processo de desenvolvimento de novos projetos.

Com relação a análise acima pode-se encontrar na revisão bibliográfica deste estudo a afirmação de Santiago e Spinola (2007) segundo os quais, os benefícios proporcionados pelas iniciativas voltadas para a criação, registro, disseminação e compartilhamento de conhecimentos são expressivos para o sucesso em uma organização. Ao buscarmos esta visão relacionada ao GP temos a seguinte afirmação encontrada no PMBOK (2008): um bom gerenciamento de projetos inclui reunir os registros e analisar o sucesso ou fracasso do projeto, sua efetividade em relação aos objetivos e escopo.

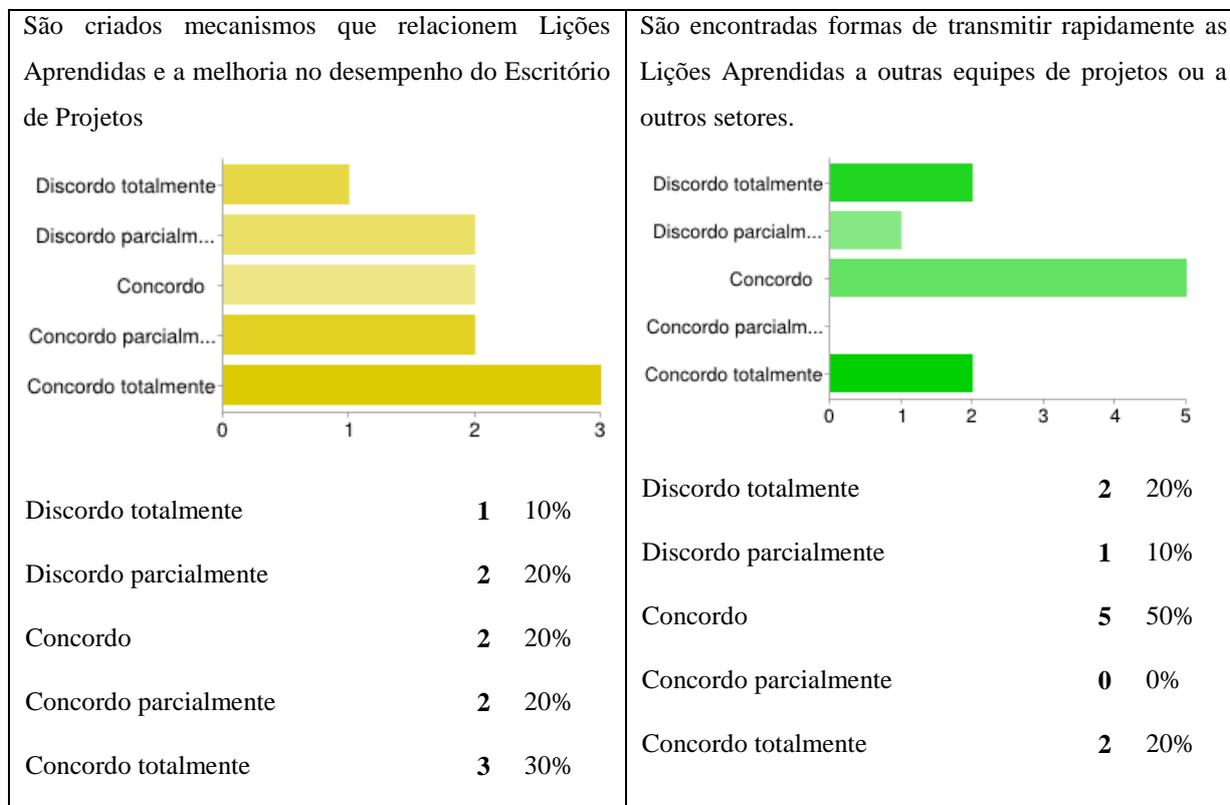


Figura 9: Análise de Lições Aprendidas em Gerenciamento de Projetos
 Fonte: A autora

Outra análise neste bloco está relacionada a existência de mecanismos que relacionem lições aprendidas, conforme mostra a Figura 9, acima, e que possam resultar na melhoria do desempenho do Escritório de Projetos e de sua gestão de projetos; 30% dos analistas não percebem na empresa a existência de banco de dados ou programas com este fim, o que dificulta a transmissão das lições aprendidas para outras equipes de projetos e até mesmo para outros setores.

Durante a revisão bibliográfica, foi visto que, as lições aprendidas são apresentadas por Stewart (1998) como, um subconjunto da memória organizacional, e, uma das melhores formas para aumentar o capital intelectual de uma organização. Souza (2013) lembra que essas lições são geradas durante todas as etapas do projeto e muitas ações e decisões geram reações que podem ser tanto positivas, quanto negativas.

O conhecimento obtido com estas vivências deve ser formalizado de forma simples e acessível para consulta posterior. Bertolin (2009) também afirma que este processo inovador de gestão do conhecimento, e gerenciamento de projetos inovador nas organizações, só será

viável se fizer parte da estratégia e cultura da organização, materializando-se através de um programa efetivo de comunicação onde a disseminação do conhecimento desenvolvido em seus projetos seja uma prática.

Quanto à normalização de documentos dentro da TIC, conforme apresentado na figura 10, a seguir, 90% dos analistas concordam, de alguma forma, com a existência de uma normalização de documentos dentro da empresa.

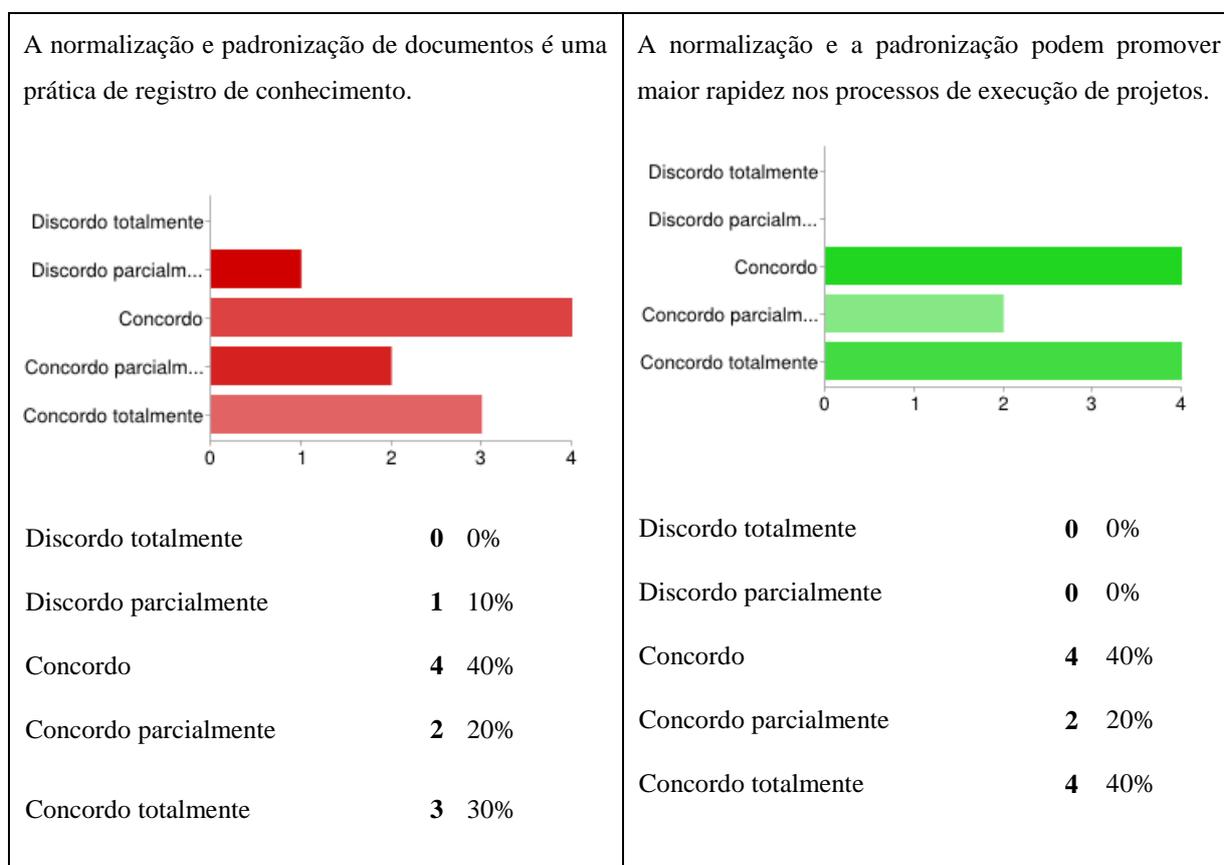


Figura 10: Análise da Normalização e Padronização na Execução de Projetos

Fonte: A autora

Dentre os respondentes, 100% concordam de alguma forma que a normalização e a padronização de documentos podem promover maior rapidez nos processos de desenvolvimento e execução de projetos, uma vez que o padrão nos documentos facilita a obtenção da informação para o gerenciamento de projetos.

Na visão de Vasconcellos (2001), vista durante a revisão bibliográfica, dentre as funcionalidades do escritório de projetos está justamente promover uma maior facilidade de

padronização e institucionalização de normas e técnicas. Para o autor esta funcionalidade deriva da percepção de que quanto maior a necessidade de trabalhar com a distribuição de técnicas e normas mais a organização é favorecida pela centralização em uma estrutura que padronize o processo de desenvolvimento e execução de projetos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou identificar as ferramentas da gestão do conhecimento efetivamente aplicáveis ao gerenciamento de projetos feito através do escritório de projetos de uma empresa pública. A empresa onde o estudo de caso foi aplicado já adota uma política de gerenciamento de projetos e de gestão do conhecimento, sendo que com relação ao primeiro quesito a empresa é referência internacional, quando se trata de administração pública ligada à gestão de projetos.

Por outro lado, a pesquisa *survey* aplicada permitiu observar que embora as políticas de gestão do conhecimento e de gerenciamento de projetos sejam utilizadas pela empresa não foi observada, na visão dos respondentes, uma interligação entre elas. Tal interligação foi considerada, conforme demonstrado na análise de dados, como relevante e diferencial para a melhoria dos resultados dos projetos da empresa.

As lições aprendidas em um escritório de projetos de uma empresa onde a cultura de gerenciamento de projetos já é uma constante são de grande importância. Através delas foi possível perceber o quão aderentes os mecanismos de Gestão do Conhecimento estão dentro da estrutura da empresa. Notou-se também, os pontos de melhoria, a partir dos quais os analistas do escritório pesquisado identificaram como faltantes e, ao mesmo tempo, diferenciais para o sucesso em sua empresa.

Acima de tudo, as lições aprendidas permitiram perceber que para que a estrutura proposta tenha êxito, deve haver interesse da alta gestão em implementá-la. A partir do entendimento de que o escritório de projetos irá desenvolver as melhores práticas sobre gestão dos projetos desenvolvidos com o objetivo de propiciar o desenvolvimento de uma metodologia padrão, a fim de garantir a avaliação de recursos, efetuar o planejamento de projetos segurança, reduzir incertezas, riscos e custos imprevistos.

7. REFERÊNCIAS

- BATISTA, F. F. BATISTA, F. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005. Disponível em <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000229v001relatorioipea.pdf>. Acessado em 08 abr. 2013.
- BEIRYAEI, H. S., & VAGHEFI, S. E. A. (2010). **Implementing knowledge life cycle in the body of project life cycle by using knowledge management system (KLC in PLC)**. Paper presented at the *Proceedings - 2010 3rd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, ICCSIT 2010*, 9 643-647, 2010.
- BARBALHO, S. C. M.; ROZENFELD, H. **O impacto dos aspectos organizacionais sobre a percepção de melhoria em desenvolvimento de produtos**. *Gestão e Produção*, v. 17, n. 1, 2010.
- BERTOLIN, A. P. G. **A Gestão do Conhecimento e a Gestão de Projetos**. ICI, Fundação Getúlio Vargas, Curitiba, 2011.
- BERTOLIN, A. P. G. *et al.* **O registro de lições aprendidas como boa prática para disseminar o conhecimento em equipes de projeto**. Estudo de caso: Gerência de sistemas do Instituto Curitiba de Informática. 40 f. Relato técnico, 1º Fórum, MBA em Gestão de Projetos – ICI, Fundação Getúlio Vargas, Curitiba, 2009.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação**. - Brasília: MP, 2011.
- BORHO, Heiko; IAROSZINSKI NETO, Alfredo and LIMA, Edson Pinheiro de. **Manufacturing knowledge management**. *Gest. Prod.* [online]. 2012, vol.19, n.2, p. 247-264. Acessado em 09/11/2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-30X2012000200002&lng=en&nrm=iso, 2012.
- CARNEIRO, Margareth F.S. **Estudo da Implementação de Práticas de Lições Aprendidas em Empresas Brasileiras**. *Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos*. 2005.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; HINÇA, Ariane. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/19.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2012.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- DAVENPORT, T. PRUSAK, L. **Working Knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: HBS Press, 1998.

ELDERS, V.; ZIMMERMANN, J.; SCHÖNING, S. **Erfolgsfaktoren der Produktion.** *IO New Management*, v. 72, n. 9, p. 28-33, 2003.

ENGESTRÖM, Y.; SANNINO, A. **Studies of expansive learning: foundations, findings and future challenges.** *Educational Research Review*, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Edições Temáticas: Capital Intelectual e Inovação** – A gestão dos intangíveis. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

GALANTE, E. A. B. L. S. (2013), **Gestão do Conhecimento no Contexto de Um Escritório de Projetos: Aplicação de Lições Aprendidas em Uma Unidade de Ensino**, Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói.

GATTONI, Roberto L. C. **A Gestão do Conhecimento Aplicada à Prática da Gerência de Projetos.** In: 4º. Congresso Íbero-Americano de Gerência de Projetos, 4, 2003, Rio de Janeiro. Disponível na Internet via URL: <http://www.pmisp.org.br/congresso/>, 2003.

GATTONI, Roberto L. C. **A atuação do gerente de projetos na era do conhecimento.** Disponível em http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1197031545.pdf

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, F. B. (2007). **Organização de Aprendizagem com Ênfase na conectividade das Pessoas.** *Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)* Universidade Federal FLuminense. Niterói, 2007.

HENRIKSEN, L. **Knowledge management and engineering practices: the case of knowledge management, problem solving and engineering practices.** *Technovation*, v. 21, n. 9, p. 595-603, 2001. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00023-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00023-2), 2001.

HOFFMAN, E., & KOHUT, M. (2010). **Conhecimento, Projetos e Cases.** *Mundo PM*, 8-11, 2010.

HOLSAPPLE, C. W.; WU, J. An elusive antecedent of superior firm performance: the knowledge management factor. **Decision Support Systems**, v. 52, n. 1, p. 271-283, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2011.08.003>, 2011.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

KOSTOPOULOS, K. et al. **Absorptive capacity, innovation, and financial performance.** *Journal of Business Research*, v. 64, n. 12, p. 1335-1343, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>, 2011.

LANDAETA, R. E. (2008). **Evaluating benefits and challenges of knowledge transfer across projects.** *EMJ - Engineering Management Journal*, 20(1), 29-38, 2008.

LÓPEZ-NICOLÁS, C.; MEROÑO-CERDÁN, A. L. **Strategic knowledge management, innovation and performance.** International Journal of Information Management, v. 31, n. 6, p. 502-509, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>, 2011.

NASCIMENTO, F. C. G.; COELHO JR., T. P.; DUBKE, A. F. **A transferência de conhecimento na implantação de um escritório de Projetos.** Revista Gestão de projetos. São Paulo, SP n.1, jan/jun 2010.

NONAKA, I.; RYOKO, T. **The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process.** Knowledge Management Research & Practice, v. 1, n. 1, p. 2-10, 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>, 2003.

NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**, Coleção Harvard Business Review, Editora Campus. Rio de Janeiro, R.J., Brasil, 2000.

_____; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, **Ba and leadership: unified model of dynamic knowledge creation.** Long Range Planning, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

_____; e TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento.** Bookman, 2004.

ORSI, Ademar. **Incorporação de bases externas de conhecimento: a gestão do conhecimento nas fusões e aquisições de empresas.** Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: FEA/ USP, 2003.

PRADO, D. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**, Minas Gerais: Edição Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.

PROBST, G. *et al.* **Gestão do conhecimento.** Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK® - Project Management Body of Knowledge).** 4ª ed. Newtown Square [EUA]: PMI Books, 2008. [O guia básico da profissão de Gerente de Projetos.]

RODRIGUEZ, Martius. **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas.** Editora Qualitymark. Rio de Janeiro, 2010.

SANTIAGO JR., J. R. S. **O desenvolvimento de uma metodologia para a gestão do conhecimento em uma empresa de construção civil.** 2002. 127p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2002.

SANTIAGO JR., J. R. S, SPINOLA, M. M. **Um modelo de mensuração da contribuição da Gestão do Conhecimento em projetos.** Revista Mundo P M, Curitiba, PR, n.16, ago/set.2007.

SCHEIN, Edgar H., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, 25:2 (1984:Winter) p.3., 2003.

SECCHI, P.; CIASCHI, R.; SPENCE, D. **A Concept for an ESA Lessons Learned System**, In Secchi, 57-61. 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina - Arte e prática na organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2004.

SERPRO. **A Disseminação da Informação de Maneira Seletiva e Eficaz no SERPRO**. Disponível em http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo07.htm. Acessado em 20/06/2013.

SILVA, Antonio C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SOUZA, P. **A gestão de conhecimento aplicada à gestão de projetos**. Disponível em: <http://knowledge.othink.com/index.php/gestao/148-a-gestao-de-conhecimento-aplicada-a-gestao-de-projetos>. Acessado em 09 abr. 2013.

VILELA, Dalton C. J.; MENDES, Cinthia da Cunha. **O papel do escritório de projetos na disseminação do conhecimento organizacional**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2004.

WANG, J.; CAO, D. **Relationships between two approaches for planning manufacturing strategy: a strategic approach and a paradigmatic approach**. International Journal of Production Economics, v. 115, n. 2, p. 349-361, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.04.014>.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.