



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
JULIANA TRINDADE ESTEVES**

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROJETOS E GESTÃO DE CONHECIMENTOS
EM EMPRESAS DE OUTSOURCING**

São Paulo-SP
2010

JULIANA TRINDADE ESTEVES

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROJETOS E GESTÃO DE CONHECIMENTOS
EM EMPRESAS DE OUTSOURCING**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gerenciamento de Projetos de TI da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gerência de Projetos.

Orientador: Prof. Mario G. M. Magno Junior, Msc

São Paulo-SP

2010

JULIANA TRINDADE ESTEVES

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROJETOS E GESTÃO DE CONHECIMENTOS
EM EMPRESAS DE OUTSOURCING**

Esta Monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos de TI e aprovado em sua forma final pelo Curso de Gerenciamento de Projetos de TI, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

_____, _____ de _____ de 20____.

Prof. Mario G. M. Magno Junior, Msc

Dedico este trabalho ao *sponsor* do meu coração, meu marido, amigo e companheiro de todas as horas que me deu força, incentivo e coragem para conseguir chegar onde estou.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e pelo caminhar de todos os dias.

Ao meu pai, o homem da minha vida pelo exemplo e sabedoria.

À minha mãe pelo apoio e pela presença em todos os momentos.

Aos meus irmãos simplesmente por serem irmãos.

Ao meu marido Pablo, pelo apoio constante e compreensão pela ausência nos longos dias de estudo.

Aos amigos, em especial Elaine Cristina pela ajuda e apoio para a conclusão desse trabalho.

E para a minha pequena grande Júlia, amor da minha vida, que me alegra e é a razão para que eu não desista nunca, mesmo diante de tantos obstáculos e dificuldades.

“Economia do Conhecimento:
Quanto mais eu compartilho, mais eu tenho.
Quanto mais usarem maior o valor.”
(Autor Desconhecido)

RESUMO

Gerenciamento de projetos tornou-se prática atuante em diversas organizações nos dias atuais e, em virtude da grande competitividade, faz-se necessário que também a gestão do conhecimento tome a mesma direção. Fica claro que muitas dúvidas existem quando se fala no vínculo existente entre os dois gerenciamentos, no entanto, percebe-se que a ligação entre os mesmos é única e completamente necessária.

Palavras-chave: Conhecimento.Gerenciamento.Projetos

ABSTRACT

Project management has become active practice in many organizations nowadays and because of higher competition, it is necessary that the knowledge management take the same direction. Clearly many questions there are when speaking in the link between the two modes, however, realizes that the connection between them is unique and completely necessary.

Key words: Knowledge. Management. Projects.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Procedimentos para a aquisição do conhecimento	26
Quadro 2 – Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento do Conhecimento	28
Quadro 3 – Técnicas e Procedimentos para o Compartilhamento do Conhecimento	30
Quadro 4 – Formas de Motivação para a utilização do conhecimento	30
Quadro 5 – Modelo Básico de Comunicação	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	12
2.1	CONCEITOS: DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	13
2.2	DEFINIÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	15
2.3	OBJETIVOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
2.4	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	20
2.5	INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	21
2.6	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	22
2.7	UMA VISÃO DE COMO AS ORGANIZAÇÕES UTILIZAM A INFORMAÇÃO	24
2.8	AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO	25
2.9	DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO	27
2.10	COMPARTILHAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DO CONHECIMENTO	27
2.11	UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	29
2.12	PRESERVAÇÃO DO CONHECIMENTO	31
3	GESTÃO DE PROJETOS	32
3.1	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	35
3.2	GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO	38
3.3	LIÇÕES APRENDIDAS.....	41
4	O “GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO” NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS	43
5	GESTÃO DE PROJETOS E CONHECIMENTOS EM EMPRESAS DE OUTSOURCING	46
6	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

Muitas são as dúvidas quando se fala em gestão de projetos vinculada ou aplicada a gestão do conhecimento. E essas dúvidas se tornam ainda maiores e complexas quando se referem a empresas de desenvolvimento de software devido ao uso do capital intelectual como principal fator para entrega do produto com qualidade e atendendo aos prazos e custos estipulados para o projeto.

Durante a leitura desse trabalho, será possível se perceber uma relação entre gestão de conhecimentos e gestão de projetos, tentando mostrar quais são as maiores dificuldades encontradas para se divulgar, por exemplo, informações de projetos diferentes que possam auxiliar no planejamento e desenvolvimento de um novo projeto. Também serão apresentadas quais as vantagens na aplicação das técnicas de gestão de conhecimento, além da importância em se motivar uma equipe a difundir o conhecimento individual e coletivo em toda a organização.

Em uma época onde o conhecimento é fator de produção, deixar em segundo plano sua gestão pode significar perda de vantagens competitivas. Por ele estar na mente dos indivíduos e não ser algo que se possa tocar, manejar ou quebrar, algumas pessoas julgam não ser possível gerenciá-lo. A prática da gestão do conhecimento deve ter como foco o retorno a ser obtido para os negócios da empresa. A abordagem a ser considerada deve alinhar a estratégia da gestão do conhecimento com as estratégias de negócio e, conseqüentemente com a metodologia de projetos da empresa, focando os processos chaves e de tomada de decisão e avaliando os resultados com os conhecimentos a serem adquiridos.

Tanto a gestão do conhecimento, como o gerenciamento de projetos ganhou forças no novo cenário das empresas, já que os projetos desenvolvidos no ambiente empresarial vêm se tornando cada vez maiores e mais complexos e, se bem gerenciados, trazem vantagens competitivas e maior lucratividade às empresas.

Atualmente, o dia a dia das pessoas e das organizações está muito mais dinâmico devido ao desenvolvimento e ao fácil acesso às tecnologias de informação e comunicação. O ritmo acelerado em que novas tecnologias são criadas, as rápidas mudanças econômicas e o grande volume de informação disponível fazem com que sejam necessárias ações para separar o útil do não-importante. Por isso, as

organizações precisam de processos que facilitam e organizam todo o acervo informacional e que possibilitam rápidas ações no plano estratégico das empresas.

Nesse cenário, ganharam destaque e importância alguns processos que se tornaram essenciais para a sobrevivência das empresas em meio à enorme concorrência. Destaca-se o bom gerenciamento dos projetos e a gestão do conhecimento. Para dar apoio ao gerenciamento de projetos, é cada vez mais comum que as organizações criem escritórios de gerenciamento de projetos, tendo eles as responsabilidades de centralizar e coordenar os projetos sobre o seu domínio, assim como divulgar as informações e o conhecimento obtido nos mesmos à todos da organização.

A informação e o conhecimento se tornaram nos dias atuais recurso primordial de sustentabilidade das organizações frente a um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. A procura pela inovação e pela criatividade é fator primordial na busca de novos mercados e na sobrevivência das organizações. Para isso elas devem aproveitar de seus “estoques de conhecimento”, estejam eles em bancos de dados ou na cabeça dos funcionários, do conhecimento externo à organização e das modernas tecnologias para produzir novos produtos, serviços e sistemas.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As transformações na sociedade nos últimos anos implicaram em mudanças de atitudes por parte das pessoas e organizações. A dinâmica estabelecida pela globalização, tecnologias e o aumento da oferta de informação são alguns fatores que promoveram nas organizações uma busca constante por um diferencial sobre as outras.

As empresas perceberam que apenas a produção industrial não era o suficiente para obter garantias de geração de lucro. Como as organizações são conduzidas através de planejamento e decisões, os recursos que auxiliam nessas tarefas se tornaram pontos prioritários de discussão.

As organizações atuais, com um considerável grau de flexibilidade e de capacidade inovadora, não se preocupam mais em somente armazenar dados e informação. Essas organizações exploram o processamento das informações que possuem visando aplicá-las em seu próprio benefício. Como explica SILVA (2002, p. 145), “o valor será originado por meio da transformação da informação em conhecimento e sua aplicação na empresa”.

A competitividade, a informatização e a necessidade de diferencial competitivo fizeram com que as empresas percebessem a importância do conhecimento e da sua gestão. Neste aspecto, o conhecimento constitui um recurso crucial para o bom desempenho de qualquer organização. Estas mudanças explicam a necessidade de se evoluir de uma perspectiva de Gestão da Informação para um conceito mais alargado de Gestão do Conhecimento que “trata de todos os aspectos relacionados com a forma como as pessoas desempenham funções baseadas em conhecimento”. (DAWSON, 2000, p. 321)

As empresas mais inovadoras, que se voltam para a Gestão do Conhecimento, necessitam de uma abordagem que veja a organização como uma comunidade humana, cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação aos seus mais diretos concorrentes. O conhecimento coletivo é valorizado, criando-se redes informais de pessoas que realizam trabalhos diversos com pessoas que eventualmente estão dispersas em diferentes unidades de negócio.

2.1 CONCEITOS: DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para se discutir sobre gestão de conhecimento, é necessário o esclarecimento sobre a diferença entre os termos “Dados”, “Informação” e “Conhecimento”.

Os dados, conforme definido por Davenport (2000) são observações sobre o estado do mundo. Segundo o mesmo autor, juntamente com Prusak (1999), dado é simplesmente o fato capturado de uma entidade qualquer, que passa por um processo de organização e interpretação para geração da informação.

Davenport e Prusak (1999) definem que a informação deriva dos dados, assim como o conhecimento deriva da informação. O conhecimento seria a ação desempenhada por alguém com base nas informações que lhe são passadas, isto é, as informações são interpretadas, avaliadas e relacionadas pela pessoa atualizando seu conhecimento sobre determinado assunto. Segundo SVEIBY (1997) conhecimento é a “capacidade de agir”. Davenport e Prusak (1999) acrescentam que o conhecimento é composto pela informação avaliada na mente humana, decorrendo-se daí reflexão, síntese e contextualização.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002):

Quando as regras de sintaxe são aplicadas aos símbolos, eles tornam-se dados. Os dados são passíveis de interpretação dentro de um contexto específico, fornecendo, dessa forma, informações ao receptor. Quando as informações são interligadas, estas podem ser usadas em um campo de atividade específico, e isso podemos chamar de conhecimento.

A Figura 1 mostra uma relação entre os níveis na hierarquia conceitual dos termos. Para entender melhor os termos representados na figura, será apresentada uma correlação com um exemplo da vida real. Para exemplificar símbolos, serão citados os caracteres: ‘1’, ‘7’, ‘0’ e ‘,’. No caso dos dados, que seria um conjunto de símbolos, podemos denominar como modelo o número ‘1,70’. Já a informação é citada, de acordo com o exemplo dos autores, como a taxa de câmbio, onde ‘\$1 = DM 1,70’. Finalmente ao se juntar um conjunto de informações e incluí-las dentro de um contexto, surge o conhecimento. Nesse mesmo exemplo pode ser definido como conhecimento o mecanismo de mercado financeiro, onde a informação sobre o câmbio é incluída dentro de um contexto.

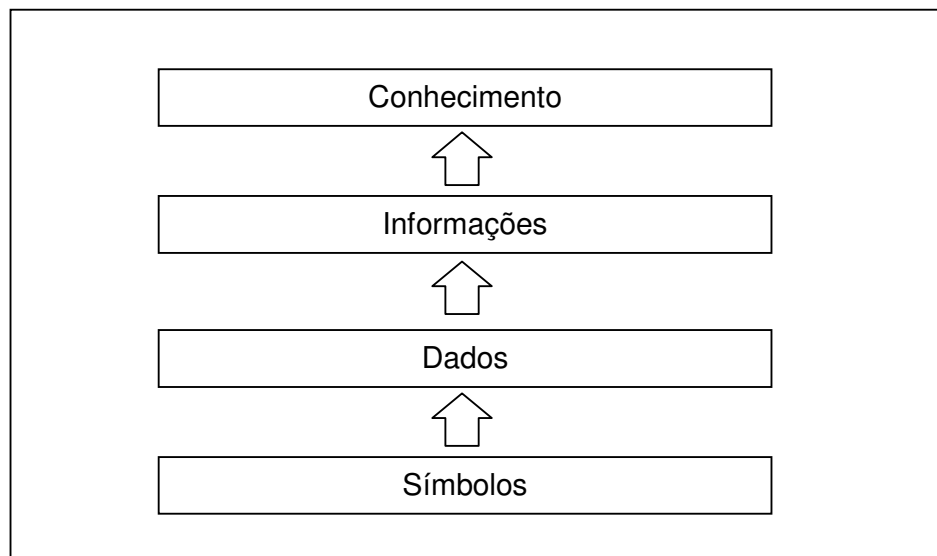


Figura 1 – Estrutura da Base de Conhecimento Organizacional
Fonte: adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002).

DRUCKER (2000, p.13) também relaciona dados, informação e conhecimento, da seguinte maneira: “informação é dado investido de relevância e propósito (...), por conseguinte, a conversão de dados em informação requer conhecimento (...) e conhecimento, por definição, é especializado.” Justificando o seu pensamento, o autor explica que “com efeito, as pessoas realmente detentoras de conhecimentos tendem ao excesso de especialização, exatamente porque sempre se deparam com muito mais a aprender”.

Para um melhor entendimento sobre a Gestão do Conhecimento, é importante apresentar uma definição mais detalhada do termo “conhecimento” e as suas diferenças em relação à informação.

Conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos. A maioria das pessoas tem a intuição de que o conhecimento é mais amplo e mais profundo e mais rico do que os dados ou a informação.

Segundo Davenport e Prusak (1999, p. 6),

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

Esta definição deixa claro que o conhecimento não é simples: é uma mistura de vários elementos; é fluído como também formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. O mais importante é que este conhecimento existe dentro das

pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana e é entregue através de meios estruturados, tais como livros e documentos, e de contatos pessoa a pessoa que vão desde conversas até relações de aprendizado.

Outro aspecto importante do conhecimento é a experiência. O conhecimento se desenvolve ao longo do tempo através dela. O conhecimento nascido da experiência reconhece padrões que nos são familiares e pode fazer inter-relações entre aquilo que está acontecendo agora e aquilo que antes aconteceu.

DAVENPORT (2000, p. 19) define conhecimento como “a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar”. Davenport continua explicando a influência humana na transformação da informação em conhecimento: “é valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação: alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas”.

Para STAIR (apud SILVA, 2002, p. 143), o conhecimento significa “aplicar um conjunto de regras, procedimentos e relações a um conjunto de dados para que este atinja um valor informacional”. Essa visão de Stair demonstra o valor do conhecimento como “ferramenta” da construção da informação.

OLIVEIRA Jr. (1999) levantou que o conhecimento da empresa “é o resultado de interações específicas que ocorrem entre indivíduos de uma organização e é portanto um ativo socialmente construído”.

Pode-se perceber que as definições apontam a construção do conhecimento como resultado de processos de interpretação e contextualização de informação. Assim como foi identificado na conceituação da “informação”, o conhecimento também necessita da análise humana para ser criado.

2.2 DEFINIÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Davenport (2000), o termo gestão do conhecimento foi inicialmente utilizado para descrever a criação e o uso de repositórios eletrônicos de dados informações com uma estrutura orientada para o conhecimento.

Apesar de existir divergências sobre o conceito e as formas adotadas serem diferentes de uma organização para outra, cada vez menos a gestão do

conhecimento tem sido considerada um modismo e se mostra como uma importante estratégia de gerenciamento. As organizações estão se atentando para a possibilidade de gerar e adquirir um recurso que pode gerar inovações e garantir a competitividade. Como argumenta Crawford (1994, p.35) “o conhecimento é a essência do poder monetário e, devido a isso, está aumentando cada vez mais, no mundo inteiro, a busca pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação”.

Esse processo de resgate do conhecimento nas organizações, através do conhecimento dos seus funcionários, de bancos de dados, dos processos de trabalho e do próprio relacionamento com a sociedade, sejam clientes ou usuários de serviços e fornecedores, é estudado a partir do campo de estudo denominado a Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento se concentra em dois modelos de conhecimento: o conhecimento tácito, que está presente na mente, nas premissas e nas crenças das pessoas, e o conhecimento explícito, contido em bancos de dados, manuais e documentos. Segundo Choo (2006), de todo o conhecimento existente dentro de uma empresa, cerca de 80% está armazenado na cabeça das pessoas (conhecimento tácito) em forma de experiência e não registrado em nenhum outro lugar. Do conhecimento registrado, os 20% restantes, somente um quinto dele está armazenado de forma estruturada.

Nos últimos anos, o emprego de iniciativas de Gestão do Conhecimento nas organizações vem crescendo enormemente. Mesmo tendo vários casos de sucesso, muitos projetos de Gestão do Conhecimento falharam ao não enfocarem no conjunto de atividades, a visão dos processos organizacionais. Nem sempre a compra de uma tecnologia ou a adoção de uma metodologia de Gestão do Conhecimento é a fórmula para o sucesso do empreendimento. Esta visão sistêmica essencial foi negligenciada em troca de soluções de Gestão do Conhecimento nem sempre adequadas a um contexto organizacional específico.

Mas então, o que seria a gestão do conhecimento? SVEIBY (1997, p.2) entende que a gestão do conhecimento é a “arte de criar valor a partir da alavancagem dos ativos intangíveis de uma organização”. Desenvolvendo este raciocínio, este autor considera que os ativos intangíveis são representados pelos seguintes elementos: estrutura externa (relacionamentos com os clientes, parceiros e fornecedores, bem como a imagem da organização no mercado), estrutura interna (patentes, conceitos, marcas, manuais, modelos, sistemas administrativos e

computadorizados, bancos de dados e de informações, a “cultura” da empresa, entre outros) e a competência dos empregados (capacidade dos empregados para agir em uma grande variedade de situações, incluindo sua educação, suas habilidades, experiências, energias e atitudes). Em síntese, Sveiby considera que os ativos intangíveis constituem-se, basicamente, de competências, relacionamentos e informações.

Para DAVENPORT e PRUSAK (1999), a gestão do conhecimento compõe-se de, pelo menos, três etapas, não necessariamente consecutivas ou ordenadas: a geração, a codificação e coordenação e a transferência do conhecimento. NONAKA e TAKEUCHI (1997) enfatizam a gestão do conhecimento como um processo interativo de criação do conhecimento organizacional, definindo-o como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Segundo BROADBENT, apud LOUGHRIDGE (1999), gestão do conhecimento é o uso dos recursos intelectuais profissionais em atividades nas quais o conhecimento individual e o conhecimento externo resultam em produtos caracterizados pelo conteúdo de informação. Trata-se da aquisição, criação, armazenagem, aplicação e re-utilização do conhecimento.

Alguns autores apresentam outros conceitos para a Gestão do Conhecimento, tais como:

Gestão do Conhecimento é uma forma de tornar o ambiente favorável para que a organização identifique suas competências, encontre os conhecimentos que ela já possui, aprenda o que precisa, compartilhe e use estes conhecimentos na velocidade necessária ao desenvolvimento dos seus negócios. (PERROTI, 2004, p. 43)

[A Gestão do Conhecimento é] o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Para isto, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional. (MORESI, 2001, p. 37)

Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Desse modo, deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem todo o processo de gestão do conhecimento deve estar subordinado. (ROSSATO, 2003, p. 11)

Observando as definições, pode-se perceber que a Gestão do Conhecimento é uma atividade altamente gerencial. Isso significa que a Gestão do Conhecimento abrange uma área maior da organização, envolvendo mais departamentos, pessoas e recursos.

Para Terra (2001) as empresas que focam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento têm maiores possibilidades de alcançar bons resultados. Para o autor, gestão do conhecimento não é meramente uma coletânea de projetos, mas uma nova forma de entender os desafios empresariais das organizações. Já para Grotto (2002, p. 116), “compartilhamento do conhecimento é o processo de partilhar conhecimentos tácitos e explícitos por meio de práticas formais e informais”. Desta forma as práticas diferem de uma organização para outra, pois são utilizadas e enfocadas as consideradas mais eficientes.

A gestão do conhecimento envolve ainda, gerir o conhecimento dos processos de negócio da empresa, buscando promover a melhora constante dos mesmos através da utilização do seu capital humano e estrutural, aumentando continuamente a competência organizacional. Assim para Murray (1996), gestão do conhecimento é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações, tanto as informações como o talento dos membros, em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade.

2.3 OBJETIVOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é basicamente uma construção fundamentada em informação e trabalho intelectual. Na organização, o conhecimento sempre existiu e serve para levar a obtenção dos resultados almejados. O conhecimento também permite que a organização desenvolva os seus negócios, perceba suas deficiências e influencia na sua evolução.

Portanto, o conhecimento é um dos principais ativos corporativos das empresas, uma vez que as pessoas são dinâmicas e dotadas de experiências individuais, além da forte influência das variáveis externas do ambiente organizacional.

Estabelecido dessa forma, as organizações necessitam implantar políticas de gestão de conhecimento para administrar esses recursos para obter vantagens – o conhecimento como vantagem competitiva.

A gestão do conhecimento tem por objetivo alcançar, organizar, compartilhar e enriquecer o conhecimento relevante fundamentalmente focado no redesenho pessoal e organizacional. Além disso, persegue criar novo conhecimento para contar com visões criativas e transformadoras.

É uma disciplina emergente que pretende gerar, compartilhar e utilizar o conhecimento tácito e explícito existente num determinado espaço para dar resposta às necessidades dos indivíduos e das comunidades em seu desenvolvimento. Isto se centrou na necessidade de administrar o conhecimento organizacional e as aprendizagens organizacionais como mecanismos básicos para o fortalecimento de uma região ou espaço em relação com as visões de futuro que vão determinar seus planos estratégicos de desenvolvimento no médio e longo prazo.

Usando um comentário apresentado por PERROTI (2004, p. 71), que “a Gestão do Conhecimento é uma forma necessária de abordar a Administração de Empresas na era do conhecimento”, fica claro que as organizações mudaram a sua visão de gerenciamento. A preocupação agora é pela valorização do ser humano e seu conhecimento em potencial, uma vez que a sociedade passou a valorizar esse conhecimento.

O conhecimento não está apenas nos indivíduos ou nas rotinas de trabalho, mas está cada vez mais circulante entre as redes de conhecimento que ligam as organizações. Empresas tradicionais incentivam de diversas maneiras o processo de disseminação de conhecimento. Panfletos, manuais de instruções e oferecimento de cursos e palestras são algumas formas de desenvolver o conhecimento na empresa.

A tecnologia da informação também desempenha um papel muito importante nessa ação, uma vez que é muito mais fácil promover o acesso ao conhecimento através de bases de dados, internet, fóruns de discussão, etc.

No entanto, o desafio está em perceber e enfrentar as limitações das tecnologias de informação que permitem a existência dessas redes. Isso se deve à forma em que essas redes transferem o conhecimento, de “cabeça para cabeça”, ao invés de adentrar as cadeias de rotinas organizacionais.

Tecnologia, apenas, não é suficiente para implementar políticas de Gestão do Conhecimento. O pessoal envolvido na Gestão do Conhecimento não pertence somente às áreas técnicas (como programadores, analistas e tecnólogos). Sobre o envolvimento de profissionais e especialistas nas atividades relacionadas com o conhecimento, DAVENPORT e PRUSAK (1999, p. 132-133) comentam a respeito, enfatizando o papel dos profissionais da informação:

Os novos cargos do conhecimento mais curiosos são, porém, os de integrador, bibliotecário, sintetizador, repórter e editor do conhecimento. Sejam honestos: poucos são os funcionários capazes de esquematizar e estruturar o seu próprio conhecimento, e menos ainda os que têm tempo disponível para colocar esse conhecimento num sistema. (...) Portanto, organizações precisam de pessoas para extrair o conhecimento daqueles que o têm, colocar esse conhecimento numa forma estruturada e mantê-lo ou aprimora-lo ao longo do tempo. As universidades não ensinam realmente essas habilidades, mas a atividade mais próxima está nos currículos de jornalismo e biblioteconomia.

STANAT (1996) explica que a responsabilidade por desenvolver a rede de informação e conhecimento de uma organização depende de diversos profissionais de áreas diferentes. Segundo essa autora, geralmente os departamentos que estão envolvidos ou capacitados para desenvolver esse trabalho são: projetos, marketing, sistemas de informação (estratégia, inteligência organizacional e CIO – Chief Information Center), planejamento estratégico (administração) e a biblioteca da empresa.

2.4 APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

DAVENPORT e PRUSAK (1999, p.129) salientam que a Gestão do Conhecimento não alcançará sucesso numa organização se ela for de responsabilidade unicamente de um grupo – mesmo que seja grande – de funcionários. As empresas mais bem-sucedidas são aquelas onde a Gestão do Conhecimento faz parte do trabalho de todos os seus membros.

Dessa forma, pode-se deduzir que projetos de Gestão do Conhecimento devem ser conduzidos inevitavelmente por gerentes capacitados ao desenvolvimento claro dos objetivos, formação e gestão de equipes, determinação e gestão das expectativas de clientes, identificação e resolução de problemas específicos do projeto.

Além disso, o gerente pode determinar uma série de fatores importantes, como a tecnologia a ser usada para a disseminação do conhecimento, lembrando que a tecnologia não é solução para a Gestão do Conhecimento. A tecnologia, isoladamente, não transforma uma empresa em geradora de conhecimento, nem garante que um funcionário desmotivado busque conhecimento usando o computador.

A Gestão do Conhecimento, em linhas gerais, só ocorre de maneira eficiente se houver uma ligação entre planejamento estratégico da administração, uma boa infra-estrutura tecnológica e organizacional, domínio de fontes de informações e uma cultura organizacional voltada à prática do desenvolvimento do conhecimento – o que implica diretamente em motivação e espírito de envolvimento dos funcionários.

2.5 INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O levantamento de informações disponíveis que são necessárias para o processo de tomada de decisão, de quem as produz e de que forma pode utilizá-las, pode ser o fator determinante para o posicionamento da organização no mercado.

Talvez seja isso que diferencia as empresas que se orgulham do seu alto grau de informatização e as empresas que se preocupam com a informação e o conhecimento que circulam nas redes internas de comunicação. No caso das primeiras, as pessoas acreditam que a quantidade de dados disponível acarreta num melhor desempenho. Contudo, o abundante volume de dados que a tecnologia dispôs às pessoas acarreta em sobrecarga de informação.

Essas empresas também colocam os especialistas em TI como a solução para suas necessidades de dados estratégicos que os executivos e profissionais necessitam para as suas atividades. Atualmente, essa é uma visão distorcida da realidade em organizações que operam com informações e conhecimento. DRUCKER (2000, p.19) faz uma analogia, comparando esses especialistas em TI como os 'ferramenteiros' da empresa: "eles [especialistas em TI] são capazes de prover as ferramentas necessárias ao estofamento de uma cadeira; mas precisamos decidir se a cadeira de fato necessita de reforma".

Com base no fornecimento de informação e desenvolvimento do conhecimento, as empresas estão mais preocupadas com a sua capacidade de inovação. Por isso, fala-se muito em estimular a capacidade de aprendizagem das organizações. O conhecimento é visto como recurso estratégico, enquanto que o aprendizado como processo mais importante.

LASTRES e FERRAZ (1997, p. 49) entendem o processo de aprendizado como “um processo que envolve uma combinação de experiência, reflexão, formação de conceitos e experimentação”.

A ênfase no conhecimento se deve, entre outros motivos, aos avanços tecnológicos que são frutos de grandes esforços de pesquisa e desenvolvimento. As altas taxas de inovações e mudanças recentes implicam em uma maior demanda por capacitação para responder às oportunidades que se apresentam. Logo, exige-se, por parte de indivíduos e organizações, investimento em pesquisa, desenvolvimento, educação e treinamento.

Assim sendo, todos os recursos tecnológicos, de comunicação e informacionais não serão plenamente utilizados caso não estejam aptos a utilizá-los.

2.6 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

É uma tendência natural que os gerentes e profissionais que lidam com a informação armazenem toda a sua produção informacional. Isso acontece pelo pensamento de que “informação é poder”. Idéias novas e originais fazem com que os líderes das organizações procurem preservá-las em nome da vantagem competitiva.

No entanto, é fundamental que a organização implante a cultura do compartilhamento de informações. É muito comum que em médias e grandes empresas vários departamentos estejam realizando projetos e atividades semelhantes, senão iguais. Ou então, que um departamento necessite de uma informação que outro departamento já tem, causando gastos com sua procura ou aquisição desnecessária.

Por isso, segundo STANAT (1996, p. 326), as organizações que conseguem disseminar de maneira rápida e eficiente as informações geradas

internamente, levam uma grande vantagem sobre as outras organizações. O acesso às bases de dados de outros setores, gerências ou até mesmo de outras organizações, possibilita que as lacunas ou necessidades informacionais sejam preenchidas.

STAIR (1998) diz que uma informação idêntica, da mesma forma que um recurso físico, terá diferente valor para as pessoas, locais e tempos diferentes, variando então seu valor econômico conforme o contexto existente. Por isso, o compartilhamento de informações pelos integrantes da organização é fundamental, pois só assim pode haver agregação de valores a partir de diferentes pontos de vista e de uso de uma mesma informação.

Um autor que defende o ato de compartilhamento é DAVENPORT (2000, p.115), que define a disseminação de informações por parte dos funcionários como "o ato voluntário de colocá-las à disposição de outros".

DAVENPORT (2000, p.118) comenta ainda sobre alguns estudos realizados em algumas empresas. Os resultados mostraram que as pessoas têm uma visão negativa da troca de informações. Muitas vezes as informações que são trocadas passam primeiramente por uma manipulação para preservar a importância e a contribuição exclusiva de seu criador ou proprietário. Em outro estudo, notou-se que não havia incentivos para se compartilhar informações, pois os funcionários temiam que outros recebessem os créditos pelo trabalho. Nas indústrias, dados sobre estoques são freqüentemente manipulados e dados de clientes são retidos – para que nenhum vendedor possa explorá-los. Segundo DAVENPORT (2000, p.118), “parece que a troca de informações, nas empresas, é um ato quase anormal”.

No entanto, os líderes nas organizações estão percebendo a importância de impor um fluxo menos hierárquico (sem rigidez em excesso) e do fluxo horizontal de troca de informações. A troca de informações entre colegas tem se mostrado bastante interessante no processo de disseminação de informações dentro das empresas.

Cada indivíduo deve adotar a responsabilidade pela administração da informação. DAVENPORT (2000, p. 129-130) constatou que “na maioria das empresas, a informação é armazenada e procurada por indivíduos (...) o crescimento do prestígio do computador pessoal ilustra o valor que os funcionários dão ao ato de cuidar de seus próprios ambientes informacionais”.

Contudo, os profissionais que são fornecedores e receptores de informação sofrem do mal da sobrecarga de informações. Sem tempo, nem métodos eficazes para fazer esse micro-gerenciamento de informação, papéis, dados e outros materiais se acumulam nas gavetas e nos arquivos.

2.7 UMA VISÃO DE COMO AS ORGANIZAÇÕES UTILIZAM A INFORMAÇÃO

A informação é parte fundamental da organização, o seu uso desempenha um papel estratégico no crescimento e na capacidade de organização da empresa. De acordo com CHOO (2006), podemos dividir a concepção atual de administração e teoria organizacional em três “arenas”:

1. A organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo e com isso ganha vantagem competitiva. Essas mudanças estão sujeitas a várias interpretações, o que cabe a administração distinguir, interpretar e dar respostas. Para os membros de uma organização existem dois objetivos claros: o objetivo imediato, que é criar significado, ou seja, construir um consenso sobre o que é a organização e o que ela faz; e o objetivo longo, que tenta garantir que a organização se adapte e continue prosperando num ambiente dinâmico.

2. Criar, organizar e processar a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Usando os novos conhecimentos, a organização melhora os processos já existentes, desenvolve novos produtos e serviços. Conhecimentos e experiências se encontram dispersos nas organizações, pois se concentram em indivíduos o que dificulta a construção e utilização desse conhecimento. O não questionamento das práticas existentes, a incapacidade de aprender e de localizar o conhecimento dentro da organização, são alguns dos desafios que a empresa precisa superar para se tornar uma organização de conhecimento.

3. Toda decisão deve ser tomada com base em informações completas e seus prováveis resultados. A organização busca e avalia informações de modo a tomar essas decisões. A tomada de decisão é um processo complexo e é parte essencial da vida da organização. A racionalidade da decisão é atrapalhada pelo

choque de interesses entre sócios, pelas negociações entre grupos e pela falta de informações.

2.8 AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO

A aquisição do conhecimento se preocupa em como integrar o conhecimento externo à base de conhecimento da empresa? Qual a melhor maneira de utilizar os clientes e/ou fornecedores como fonte de informações? Quais são as dificuldades que são encontradas ao ser contratar especialistas externos e como superá-las de melhor maneira possível?

Nessa fase, precisa-se saber se a necessidade da organização naquele momento é investir no futuro, adquirindo um potencial, como por exemplo, investindo em um gerente que apresenta indícios de ser talentoso, porém que ainda não é experiente e nem teve oportunidade de mostrar tudo o que é capaz de fazer; ou investir no presente, adquirindo conhecimento que possa ser utilizado imediatamente.

Muitas vezes adquirir um conhecimento externo pode trazer a organização diversas reações, onde os funcionários são capazes de evitar os especialistas recrutados ou até mesmo fazer com que as relatórios de consultores externos sejam esquecidos em gavetas.

Muitos desses casos de preconceito são citados por Probst, Raub e Romhardt (2002) como sendo a “síndrome do não foi inventado aqui”. Síndrome essa que faz com que investimentos em aquisição de conhecimentos tenham resultados insatisfatórios. Nesse caso é importante verificar se o conhecimento que está sendo adquirido pela empresa apresenta compatibilidade com a organização, checando se a habilidade do novo funcionário pode ser equiparada com a dos especialistas já existentes na organização.

Várias são as formas de se adquirir conhecimentos. O quadro 1, mostra de acordo com os mesmos autores, uma relação das técnicas e procedimentos que são utilizadas para a aquisição do conhecimento, além de um resumo mostrando o significado de cada um deles.

Procedimento	Descrição
Adquirindo Conhecimento	
Terceirização	São substituições de habilidades (know-how) internos por externos. Deve-se tomar cuidado para que as habilidades essenciais para a empresa não estejam sendo substituídas.
Trazendo Especialistas para a Empresa	
Recrutamento	Seria uma forma de trazer para a empresa pessoas com habilidades para gerar produtos e/ou serviços.
Contratos Limitados	São formas de contratação por um período contratual limitado.
Consultores Especializados e Gerais	Seria um forma de adquirir um conhecimento específico ou geral sem a desvantagem da contratação permanente. Os consultores são utilizados para selecionar e filtrar os conhecimentos externos e trazer para dentro da organização
Recorrendo a Bases Externas de Conhecimento	
Alianças Estratégicas	São ligações de conhecimentos utilizadas no intuito de cooperação, onde é praticado o aprendizado mútuo.
Trazendo o Conhecimento do Stakeholder para a Empresa	
Conhecimentos de Stakeholders	São formas de trazer para a empresa o conhecimento externo dos stakeholders, que são grupos com interesse na organização ou que necessitam de alguma foma dela, como por exemplo, cliente, fornecedores, mídia, entre outros.
Adquirindo Produtos de Conhecimento	
Engenharia Reversa	São “conhecimentos congelados”, onde a empresa obtem legalmente produtos e máquinas que são desmontadas e analisadas para obtenção de conhecimentos.
Adquirindo Meios de Armazenamento Técnico	São conhecimentos que podem ser armazenados e vendidos, como por exemplo, CD-ROMs, software, livros, entre outros. Estes instrumentos são utilizados para reprodução de determinadas soluções que necessitam de respostas rápidas e eficientes.
Adquirindo Projetos	Seriam “pacotes de conhecimento” que são vendidos utilização por terceiros.u

Quadro 1 - Procedimentos para a aquisição do conhecimento
 Fonte: adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002).

2.9 DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO

O desenvolvimento do conhecimento foca em como ser criativo, aprimorar e desenvolver o conhecimento em todas as áreas de especialização da empresa e não deixar essa tarefa somente para a área de pesquisa e desenvolvimento. Como saber mais sobre seus clientes e/ou fornecedores?

O desenvolvimento de conhecimento seria uma forma de produzir habilidades e competências que ainda não estão presentes na organização. Entretanto, a execução desse processo gera um conflito entre a criatividade e soluções sistemáticas de problemas.

Nesse processo é importante que o conhecimento tácito seja externado, tornando-se visível e disponível para que ser utilizado por toda a organização. Porém existe uma dificuldade nessa tarefa, já que é reconhecido que nem todo conhecimento pode ser transformado em explícito.

É válido salientar que para o desenvolvimento do conhecimento coletivo, alguns pontos são essenciais, como interação, comunicação, transparência e integração entre os integrantes do processo.

No Quadro 2, Probst, Raub e Romhardt (2002) citam as técnicas que podem ser usadas para se desenvolver o conhecimento.

2.10 COMPARTILHAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento do conhecimento visa saber quais os especialistas que guardam informações para si próprio? Será que o conhecimento está focado em um especialista ou está sendo repassado aos outros? Quem precisa saber quanto do quê? Como facilitar o compartilhamento?

O compartilhamento e distribuição do conhecimento têm que conter uma barreira, seja ela, econômica, legal ou organizacional, afinal compartilhar só apresenta sentido, quando restringido por um limite. É necessário se saber quanto do conhecimento deve ser compartilhado? É o caso de arquivos e informações que são secretas e protegidas, não podendo ser divulgada para qualquer pessoa da

organização, afinal distribuir não é necessariamente fazer com que todos “saibam de tudo”, mostrando-se a diferença entre o termo distribuição e disseminação desnorteadas das informações contidas na empresa.

Técnica ou procedimento	Descrição
Think-tanks	Grupos de pessoas altamente confiáveis as quais são designadas a inteligência e o desenvolvimento de conhecimento e de habilidades que são de extrema importância para toda a organização.
Aprendendo no trabalho	Conhecimento adquirido no dia a dia de trabalho e processo de aprimoramento de produtos, de procedimentos e de estruturas.
Arenas de aprendizagem	Lugares nos quais são desenvolvidos os processos e onde os especialistas concentram experiência de projeto, o desenvolvem mais e o comunicam aos demais.
Lições aprendidas	Descrições de atividades e técnicas que foram realizadas durante a execução de um projeto e que podem ser úteis para futuros projetos.
Preservando a experiência	São maneiras eficazes de preservar as experiências passadas da organização.
Uso de cenários	Quando as empresas analisam as possíveis situações futuras, procurando desenvolver estratégias e novos serviços.
Work-out	É uma forma de estabelecer uma comunicação aberta entre pessoas que esponham seus conhecimentos a fim de chegar soluções de problemas.

Quadro 2 – Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento do conhecimento
Fonte: adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002).

O compartilhamento apresenta um grande problema em relação a nível individual e cultural, uma vez que é bem mais fácil “dividir” informações entre pessoas que são de sua confiança. No âmbito cultural, está totalmente relacionado ao poder, já que é difícil equilibrar interesses conflitantes.

Conforme citado por Probst, Raub e Romhardt (2002), “os instrumentos para apoiar o compartilhamento e a distribuição de conhecimento organizacional incluem todos os aspectos físicos, técnicos e organizacionais de contexto de trabalhos individuais e de grupo.”

O processo de compartilhamento e distribuição envolve três tarefas:

- a) Reprodução do Conhecimento: É uma forma central de transferir o conhecimento rapidamente entre um grande número de funcionários;
- b) Proteção e Compartilhamento de Aprendizado Anterior: Compartilhamento do conhecimento já adquirido para outras pessoas da organização;
- c) Troca Simultânea de Conhecimento: Favorece o desenvolvimento de outros conhecimentos.

No Quadro 3, pode-se verificar as formas de compartilhamento do conhecimento citadas pelos mesmos autores. Ao lado de cada técnica, pode ser verificado qual o processo de compartilhamento que este faz parte (reprodução, proteção e compartilhamento ou troca simultânea).

2.11 UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

A utilização do conhecimento tem como objetivo descobrir se a empresa usa o conhecimento que foi desenvolvido ou adquirido. A empresa utiliza o know-how que possui?

É nessa fase que o conhecimento é transformado em resultados, afinal não adianta somente adquirir, desenvolver e acumular conhecimento se este não for usado. É importante conscientizar e mostrar vantagens aos funcionários para que estes possam usar o conhecimento que estão disponíveis para eles.

A estruturação apropriada dos ambientes de trabalho em grupos e de forma individual, podem incentivar o uso do conhecimento dentro da organização.

Assim com o compartilhamento apresenta barreiras para distribuir a informação, o uso desta também encontra problemas, como, a “cegueira organizacional”, onde os funcionários se sentem tão familiarizados com a sua rotina de trabalho que não dão valor a novos conhecimentos que podem ser agregados, mesmo que estes possam melhorar a sua eficiência.

Técnica ou procedimento	Descrição
Rede de Conhecimento (Reprodução)	É uma forma descentralizada de oferecer conhecimento de acordo com a necessidade. Seria conhecimento entregue na forma just-in-time.
Socialização (Reprodução)	Seria uma forma de transmitir aos funcionários informações sobre a cultura da empresa ou adaptá-los ao ambiente organizacional ou aos objetivos estratégicos da empresa.
Treinamento Profissional (Reprodução)	Apesar de fazer parte de desenvolvimento de conhecimento, a transferência de conhecimento entre os membros da organização também é uma forma de reprodução de conhecimento.
Documentação (Reprodução)	São fontes de conhecimentos baseados em documentos ou dados.
Grupos de Experiência e Arenas de Aprendizagem (Proteção e Compartilhamento)	São fóruns de comunicações, tipos especiais para distribuição do conhecimento.
Intranets (Troca Simultânea)	Rede baseada em dados semelhantes ao da internet, sendo que é limitada a um número de usuários, os quais geralmente são internos a organização.
GroupWare (Troca Simultânea)	Trabalhos corporativos apoiados por computador.

Quadro 3 - Técnicas e procedimentos para o compartilhamento do conhecimento
 Fonte: adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002).

O Quadro 4 mostra duas formas de motivação para a utilização do conhecimento.

Formas	Descrição
Liderança	Medidas administrativas que ajudam e incentivam o uso do conhecimento.
Infra-estruturas favoráveis	Utilização de meios mais propícios e simples para os funcionários terem acesso a base de conhecimento.

Quadro 4 – Formas de motivação para a utilização do conhecimento
 Fonte: adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002).

2.12 PRESERVAÇÃO DO CONHECIMENTO

A preservação do conhecimento foca em saber se a empresa sofre de “amnésia”. Em procurar saber a seguintes questões: Será que a saída de funcionários provoca perdas significativas de conhecimento para a organização? Como reter os conhecimentos que sua empresa aprendeu?

A experiência de funcionários antigos podem ser consideradas como base estrutural para aprendizados que ainda estão por vir. Nesse caso a organização tende a investir em planos de incentivos a funcionários habilidosos que são considerados importantes para a base de conhecimento da empresa.

Afinal conforme dito por Probst, Raub e Romhardt (2002):

O conhecimento organizacional pode ser concentrado em indivíduos. Um caso extremo ocorre quando funcionários-chaves específicos se tornam portadores de conhecimentos centrais e praticamente insubstituíveis. Se eles saem da empresa, por opção ou não, deixam lacunas que são extremamente difíceis de preencher.

Os mesmos autores citam três fases para a retenção do conhecimento, sendo elas:

- Selecionar: Seria uma forma de selecionar quais informações devem ser guardadas, no caso, quais precisam ser preservadas. Nessa fase se identifica quais os funcionários chave para a organização;
- Armazenar: Após selecionar os conhecimentos relevantes para a organização, deve-se saber como armazená-los de forma adequada na base de conhecimento. Os meios de armazenamentos podem ser através de: funcionários, grupos de funcionários e computadores;
- Atualizar: O último passo seria manter as informações armazenadas sempre atualizadas, para que a empresa não perca dinheiro nem tempo acessando conhecimento desatualizados e falhos, que podem a vir a interferir nas tomadas de decisões.

3 GESTÃO DE PROJETOS

Assim como a Gestão do Conhecimento, que ganhou força nos últimos anos, o Gerenciamento de Projetos (GP) também passou a ter destaque no mundo corporativo, quando foi visto como um processo essencial para a sobrevivência de uma empresa.

Nos dias atuais, os projetos empresariais tornam-se cada vez maiores e mais complexos e as empresas passam a ter como desafio desenvolver suas atividades e projetos com rapidez e qualidade, sem elevar drasticamente os custos. Para superar este desafio e manter sua competitividade no mercado, sempre atendendo os clientes com eficiência, a empresa deve usufruir do gerenciamento de projetos.

Uma das principais características de um projeto é a delimitação do seu tempo para iniciar e para terminar. A clareza nos objetivos é outra característica marcante. Os recursos humanos no desenvolvimento das ações planejadas para alcançar os objetivos dentro do prazo estipulado são de fundamental importância, assim como, os recursos financeiros e materiais.

Um projeto desenvolvido nos moldes do PMI é

[...] um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados e é conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos estabelecidos dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade (PMI, 2000).

Por sua vez, o gerenciamento de projetos representa a “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMI, 2004, p. 8).

Com um pouco mais de detalhes, Kerzner (2006, p. 15) define gerenciamento de projetos como “o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

Portanto, um projeto se caracteriza, conforme o dicionário Aurélio, pela “utilização coordenada de recursos humanos, financeiros e materiais dentro de um período limitado de tempo para alcançar objetivos tangíveis e únicos”. Essas intenções ou objetivos são específicos e requerem um esforço temporário a ser empreendido.

Pode-se dizer que o projeto é, sobretudo, temporário e único, uma vez que ele tem seus objetivos específicos e será desenvolvido num determinado período temporal, além de requer estratégias e diferentes recursos, dentre os quais, os humanos.

O contexto no qual o gerenciamento de projetos está inserido inclui o gerenciamento de programas, o gerenciamento de portfólios e o escritório de projetos. Este último, no início do século XXI, passou a ter a “responsabilidade de manter toda propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da organização” (KERZNER, 2006, p. 268) e é definido pelo Project Management Institute (2004, p. 17) como “uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio”.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos não se concentra em um cliente específico e sua função dentro de uma organização não é rígida, podendo variar de uma assessoria até uma concessão formal de autoridade pela alta gerência. No primeiro caso, sua função se limita a fazer recomendações de políticas e de procedimentos específicos sobre projetos individuais, enquanto no segundo, passa a gerenciar diretamente um projeto (PMI, 2004, p. 32).

Entre os benefícios do escritório de projetos para os níveis executivos da administração citados por Kerzner (2006, p. 269) estão:

- a. Padronização de operações;
- b. Decisão baseadas na corporação como um todo, e não em redutos individuais;
- a. Melhor capacidade de planejamento (alocação de recursos);
- b. Acesso mais rápido a informações de maior qualidade;
- c. Eliminação ou redução de ilhas individuais na empresa;
- d. Operações mais eficientes e eficazes;
- e. Menos necessidade de reestruturação;
- f. Menos reuniões que consomem um tempo precioso dos executivos;
- g. Priorização mais realista do trabalho;
- h. Desenvolvimento de futuros gerentes gerais.

Todos os benefícios listados acima estão relacionados, direta e indiretamente, com a propriedade intelectual em gerenciamento de projetos. Para

manter esta propriedade, mostra-se necessário que o escritório de projetos sustente veículos para captação e disseminação de dados entre os interessados.

Por fim, observamos que ao atuar alinhado à Gestão do Conhecimento, que possui diversas práticas de transmissão e disseminação de conhecimento, um escritório é capaz de desenvolver suas atividades com maior eficiência, diminuindo custos e prazos, aumentando a satisfação do cliente, acelerando seu aprendizado e trazendo vantagens competitivas para a organização na qual está inserido.

Conforme apresentado no PMI (2004), o projeto apresenta três fases principais, seriam elas: inicial, intermediária e final. Cada fase está subdividida em outras menores, onde na fase inicial apresenta as seguintes ações:

- Definição da idéia;
- Criação do Termo de Abertura do Projeto;
- Estabelecimento da equipe de desenvolvimento;
- Criação da Declaração de Escopo do Projeto.

Na fase intermediária, apresentam-se:

- Preparação do Plano de Projeto;
- Criação da linha de base;
- O decorrer do Projeto (progresso)
- Aceitação do mesmo.

Finalmente, na fase final, o projeto é aprovado e o produto é entregue.

Em Gestão de Projetos, não existe uma área que trate diretamente de Gestão do Conhecimento, embora seja imprescindível que para se transmitir, propagar e disseminar as informações entre os membros de uma equipe é necessário que o Gerente de Projetos seja capaz de desenvolver e executar efetivamente um plano de Gerenciamento de Recursos Humanos e da Comunicação com os mesmos.

É importante salientar que o gerenciamento de um projeto perpassa pelo planejamento do próprio projeto que culmina num plano de ações com metas estabelecidas, tarefas distribuídas, recursos com destaque para os humanos alinhados às necessidades e disponibilidade para a concretização das ações.

O planejamento de um projeto exige a racionalização de todos os aspectos antes da execução, além do que incide no acompanhamento do mesmo ao

longo de sua execução, valorizando um processo contínuo de avaliação a partir da qual podem ser feitas redefinições e adoção de medidas corretivas, caso necessário.

No planejamento as ações a serem desenvolvidas devem ser definidas em escala de prioridade, mas primeiramente é interessante identificar quais as ações necessárias a serem executadas durante o projeto e em seguida eleger as prioritárias.

As atividades são alojadas dentro de um cronograma. O cronograma, por sua vez, é monitorado e controlado com o objetivo de prever os períodos de realização das atividades, e buscando evitar possíveis atrasos. Se for necessário durante as atividades dispostas no cronograma poderão ser ajustadas para atender as situações eventuais que poderão surgir.

3.1 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Como falar então de conhecimento sem reconhecer a sua matéria prima principal? Como falar de inovação, criatividade, melhorias, capital intelectual sem falar de pessoas? No seu livro “Capital Intelectual” Thomas Stewart (Stewart, 1997), menciona que o aspecto mais importante de um processo de gestão do conhecimento é o Capital Estrutural, ou seja, de forma bem resumida, como a empresa gerencia este conhecimento. Sou obrigado a discordar do autor por uma questão básica de como podemos dar maior importância a maneira de gerenciar conhecimento do que sua própria fonte geradora – a mente humana.

Os valores e crenças das pessoas exercem forte impacto sobre o conhecimento organizacional. Pessoas com diferentes valores “vêm ou percebem” diferentes coisas numa mesma situação e organizam seu conhecimento em função de seus valores.

O processo de desenvolvimento de uma determinada ação requer não somente a implementação do planejamento que culmina num plano/projeto elaborado de tal forma que explicita clareza quanto à condução do mesmo para se atingir suas finalidades. O projeto deve ser bem gerenciado, sobretudo quando integra os recursos humanos de uma determinada organização.

No entanto, os encaminhamentos das ações do projeto requerem a atuação de um sujeito imprescindível para a sua efetivação que é o gerente de do setor dos Recursos Humanos, podendo ser muitas vezes o próprio Gerente de Projeto.

Projetos são conduzidos por pessoas, sendo assim aspectos como liderança, formação de equipes, motivação, gerenciamento de conflitos, comunicação, entre outros são essenciais para o sucesso do projeto. Com essas considerações, o Gerenciamento dos Recursos Humanos é um dos componentes fundamentais da Gerência de Projetos, embora os conceitos e técnicas sejam semelhantes aos encontrados na ciência geral da administração, eles devem ser implementados obedecendo às peculiaridades de gerenciamento de projetos. O sucesso dos projetos requer uma mistura adequada de habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Por estarem intimamente ligados às atribuições de um departamento específico da empresa, muitos projetos não levam em consideração o gerenciamento dos recursos humanos envolvidos na sua execução, e por vezes também se esquecem da extensão do seu envolvimento com o stakeholder direto ou indireto. E é aí que a efetividade do planejamento de Recursos Humanos é questionada dentro do projeto.

Um bom gerenciamento de Recursos Humanos requer um gerente que se empenhe pessoalmente na permanência e interação dos funcionários integrantes das equipes do projeto. Este deve estar atento para o processo de substituição ou realocação, caso seja necessário, de membros da equipe e quando isso ocorrer essa decisão deve ser de comum acordo e sintonizado com as exigências da função.

O ambiente de trabalho onde se desenvolve o projeto requer uma gestão pró-ativa que passa pela aquisição e aprimoramento do conhecimento acerca de acesso à mão-de-obra, recursos diversos e capital financeiro.

Dentro do projeto, o gerente deve organizar ações para efetivar programas de treinamento de pessoal. Essas ações devem ser cuidadosamente planejadas em todos os aspectos, principalmente no que tange ao orçamento do projeto.

O planejamento de Recursos Humanos, como descrito no “papel” é de extrema importância, mas no dia-a-dia da execução a situação é outra.

Segundo o PMI (2004), “A Gerência dos Recursos Humanos do Projeto inclui os processos requeridos para possibilitar o uso mais efetivo das pessoas envolvidas com o projeto. Isto inclui todos os interessados do projeto – patrocinadores, clientes, contribuintes individuais entre outros” e tem como seus principais processos, o Planejamento Organizacional, a Montagem da Equipe e o Desenvolvimento da mesma.

A natureza temporária dos projetos faz com que as relações pessoais e organizacionais sejam, geralmente, temporárias e novas, exigindo que a equipe de gerência do projeto tome cuidado para selecionar técnicas que sejam apropriadas a essas relações transitórias.

Mesmo que as atividades administrativas de recursos humanos raramente sejam de responsabilidade direta da equipe de gerência do projeto deve-se estar suficientemente atento aos requerimentos administrativos para assegurar a conformidade com as políticas da organização.

O planejamento de recursos humanos determina funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto e cria o Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos. As funções do projeto podem ser designadas para pessoas ou grupos, que podem ser internos ou externos à organização que executa o projeto. Esse Plano pode incluir informações de como e quando os membros da equipe do projeto serão contratados ou mobilizados, os critérios para sua liberação do projeto, a identificação das necessidades de treinamento, os planos de reconhecimento e premiação, as considerações sobre conformidade, os problemas de segurança e o impacto do plano de gerenciamento de pessoal na organização. (PMI, 2004)

Apesar da identificação e do reconhecimento da importância desse tipo de planejamento, na prática e em estudos, [Pinto e Prescott no Journal of Management (1988)], se evidencia que o fator “Pessoas” é o único que fica marginalizado ao sucesso do projeto.

Embora exista a ligação entre o sucesso do projeto e as Pessoas envolvidas no mesmo, esse fator é o que tem menor impacto no sucesso do projeto e essa relação varia de acordo com o estágio do ciclo de vida que o projeto se encontra, assim como a estrutura organizacional (funcional, matricial e por projetos).

A maior dificuldade de colocar em prática um Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos está em efetivamente exercer uma posição autoritária sobre os recursos, por parte do Gerente de Projetos, já que na quase totalidade das empresas, o recurso não responde hierarquicamente a ele, mas sim para o Gerente da sua área.

O comprometimento dos recursos fica dependendo das habilidades do Gerente de Projeto em envolvê-los no desenvolvimento e execução das tarefas.

É claro que todo gerente de projetos experiente sabe de tudo isso. O problema é que raramente essas questões são tratadas de forma sistemática. As metodologias de gestão de projetos tipicamente não vão além de uma análise superficial de stakeholders no momento do planejamento. Assim, o sucesso dos projetos acaba dependendo mais das habilidades políticas e sociais do gerente do projeto do que da aplicação das “melhores práticas”. Além disso, gerentes de projetos jovens e com pouca experiência podem levar anos “tomando na cabeça” até aprenderem.

3.2 GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Do ponto de vista dos Gerentes de Projetos, o plano de comunicação é uma importante ferramenta que contribui para uma maior clareza e objetividade no processo de comunicação entre os stakeholders do projeto.

O objetivo do plano de comunicações é “planejar como será feita a geração, coleta, armazenamento e o controle das informações do projeto, bem como a sua distribuição criteriosa, por meios adequados e no momento certo, às partes interessadas do projeto” (Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware, 2005, p.77). Na prática, o que realmente vale na questão da comunicação é o fator humano, onde o tratamento das características e as especificidades de cada uma das pessoas envolvidas no trabalho que é vão determinar o sucesso de um projeto. Por isso, a idéia de “gestão de expectativas” é fundamental, já que cada indivíduo cria suas próprias idéias e visões do projeto e é preciso que o gerente esteja atento para que elas fiquem alinhadas ao real objetivo do trabalho a ser executado.

Para todo bom gerente de projetos, é evidente que o plano de comunicação tem papel fundamental para o sucesso da grande maioria dos projetos. Mas às vezes, quando aplicado na prática se torna complicado, pois em alguns casos, o plano é criado apenas para efeito de atendimento à metodologia da empresa onde o projeto está sendo planejado e desenvolvido. E no fim, não é identificado nenhum benefício com a utilização do mesmo.

O primeiro passo para uma comunicação bem-sucedida com o público é desenvolver um plano para divulgação da sua mensagem. Sua mensagem é o seu tema com um objetivo, por exemplo, persuadir alguém a fazer uma certa coisa ou apoiar alguém. É organizar suas idéias de tal forma que possam ser entendidas e aceitas pelas pessoas. Por exemplo, se você deseja que os cidadãos paguem impostos mais baixos, sua mensagem pode ser sobre corte de tributos para estimular a economia. (Disponível em: <<http://www.embaixada-americana.org.br/responsible/plan.htm#midia>>)

Segundo Dee Dee Myers, ex-porta-voz da Casa Branca:

Para se comunicar eficazmente, é preciso identificar uma necessidade; priorizar o que for mais importante; decidir o que deseja comunicar; torná-lo pertinente para a audiência; e depois repetir. Não se pode dizer tudo. Deve-se decidir o que é mais importante a dizer, concentrar-se em quem está ouvindo e falar de forma compreensível. Então, deve-se repetir a mensagem muitas e muitas vezes, porque as pessoas são ocupadas e recebem uma grande quantidade de informação em um ciclo de notícias de 24 horas. (Disponível em: <<http://www.embaixada-americana.org.br/responsible/plan.htm#midia>>)

Para o sucesso do processo de comunicação, as informações transmitidas devem ser precisas em conteúdo e claras o suficiente para não causar dúvidas quanto ao seu objetivo. A distribuição das mesmas deve levar em consideração a forma que melhor atende seu público alvo. Há uma quantidade grande de fatores que influenciam no sucesso ou insucesso durante a realização do processo de comunicação, como:

- A escolha dos meios de comunicação (verbalmente, escrito, formal, informal) juntamente com o estilo de redação (voz ativa ou passiva, escolha das palavras);
- Utilização de técnicas de apresentação (linguagem corporal, design) e
- Utilização de técnicas de gerenciamento de reuniões (preparação de pautas e tratamento de conflitos);

Os componentes do modelo incluem:

Codificar	Realização do processo de tradução de pensamentos ou idéias em uma linguagem
Mensagem	A saída da codificação
Meio físico	A forma ou método usado para transmitir a mensagem.
Ruído	Qualquer fator que interfira na transmissão e no entendimento da mensagem.
Decodificar	Realização do processo de tradução da mensagem novamente em pensamentos ou idéias

Quadro 5 – Modelo Básico de Comunicação
Fonte: adaptado do PMBOK (2004).

A partir da inexistência do plano de comunicação, ou da ineficácia do mesmo é que começam a surgir os conflitos. O conflito é originado por vários motivos, fundamentados ou sem nenhum fundamento: conflitos pessoais, conflitos de interesses, conflitos de entendimentos. Sem uma linha base de comunicação, praticamente qualquer problema é motivo para a geração de conflitos. É a responsabilidade do Gerente de Projetos é mapear e avaliar estes pontos de forma que ele possa tomar ações pró-ativas reduzindo a quantidade de conflito.

É necessário considerar que o conflito também é benéfico dentro do projeto, como fator que estimula a discussão de um determinado assunto, fazendo com que o mesmo evolua e se obtenha um melhor resultado. Sem conflito, não há debate, não há evolução e uma única opinião prevalece.

O gerente de projetos deve estimular o conflito de forma que ele possa extrair as informações benéficas ao projeto e deve suprimir o conflito de assuntos não produtivos. Neste momento o gerente deve assumir o papel de moderador.

Deve-se ter cuidado para não saturar o gerente, ou outra pessoa de nível gerencial, com informações desnecessárias ou sem valor agregado. Uma vez definidas quais serão as informações a serem distribuídas, deve ser estabelecido quem será o responsável pela sua produção, e qual a periodicidade da mesma. (Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware, 2005, p.78)

Todos os envolvidos no projeto devem entender a real importância da comunicação e como ela afeta diretamente o projeto como um todo. Dessa forma, conforme o PMBOK, alguns processos que podem ajudar no gerenciamento das comunicações do projeto, utilizando-se dos seguintes processos, que interagem entre si:

- a) Planejamento das Comunicações: determinação das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto;
- b) Distribuição das Informações: atribuir, controlar e disponibilizar as informações necessárias às partes interessadas no projeto no momento adequado;
- c) Relatório de Desempenho: coleta e distribuição de informações sobre o desempenho durante todo o ciclo de vida do projeto.
- d) Gerenciar as partes interessadas: gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas.

e) Gerenciamento de conflitos do projeto: O gerente de projetos deve ser o facilitador e principal comunicador durante o projeto como um todo.

Os exemplos de processos acima estão integrados junto a outras áreas de conhecimento. Cada um deles poderá ter o envolvimento e esforço de uma ou mais pessoas ou grupos baseado nas necessidades do projeto. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos unidos a uma ou mais fases caso.

3.3 LIÇÕES APRENDIDAS

As atividades, ações, erros já praticados, sendo o 'anterior', permite à organização, aos gerentes, aos trabalhadores do conhecimento realizar ações mais inteligentes através da aprendizagem contínua e a aplicação efetiva do melhor conhecimento.

A respeito de gestão do conhecimento, o PMBOK (PMI, 2000, p. 49) cita, como um dos resultados do processo 4.3 (controle integrado de mudanças), as lições aprendidas, devendo ser documentadas de forma a converterem-se em fontes de conhecimento para outros projetos. Segundo o PMBOK, as bases de conhecimento daí originadas formariam o alicerce para a gestão do conhecimento.

O termo "Lições Aprendidas" é encontrado em diversos artigos., livros, blogs e sites, como se tivesse uma única definição. A maior parte destas referências trata uma lição aprendida como se fosse um conceito único e de conhecimento de todos. Mas existem diversas definições, tais como:

Uma lição é realmente aprendida quando nós modificamos nosso comportamento para refletir o que nós sabemos agora. (The Centre for Wildfire Lessons em www.wildfirelessons.net/)

As lições aprendidas são narrativas de uma experiência com a descrição do que aconteceu, o que era esperado acontecer e a análise das causas das diferenças, incluindo ainda o que foi aprendido durante um determinado processo ou projeto. (PETROBRAS, 2006b, p. 13.)

São narrativas que explicitam conhecimentos ou um entendimento adquirido através de uma experiência, que pode ser tanto positiva como negativa. A lição relata o que era esperado acontecer, os fatos e desvios ocorridos, a análise das causas desses desvios e o que pôde ser aprendido durante o processo. (Milestone, 2010 em <http://www.milestone-ti.com.br>)

É um grande desafio implantar o processo de documentação de Lições Aprendidas nas empresas. Para que se obtenha sucesso nesta implantação, algumas outras atividades e processos devem ser pensados, tais como: conscientizar os membros da organização, coletar e registrar todas as experiências realmente importantes para o projeto e organização, analisar os sucessos e fracassos, manter os registros atualizados e, por fim, disseminar o conhecimento, incluindo não somente as más como também as boas práticas aplicadas anteriormente.

4 O “GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO” NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

A gestão do conhecimento contribui para a efetivação do gerenciamento do projeto, o que exige a presença de vários aspectos, tais como: o papel da administração, a cultura e estrutura organizacional, boa prática da gestão dos recursos humanos, dentre outros.

Conforme apresentado no capítulo anterior, pode-se considerar que, dentro de um projeto, o Gerenciamento do Conhecimento se enquadra melhor nas áreas de Comunicação e Recursos Humanos e nas saídas de Lições Aprendidas

Os recursos humanos para serem bem gerenciados podem estar aliados ao Gerenciamento de Conhecimento em busca de maior efetivação do projeto, por envolver estratégias para uma melhor funcionalidade dos muitos aspectos que envolvem o desenvolvimento do projeto, de tal forma que os recursos humanos sintam-se integrados e comprometidos.

De acordo com Terra (2000) a gestão do conhecimento é abrangente e importante, pois passa pela compreensão dos elementos que envolvem o desenvolvimento das ações e necessidade do ambiente onde se desenvolve o projeto, bem como das necessidades individuais e coletivas do grupo.

Para o autor esta compreensão envolve uma coordenação sistêmica de esforços em vários planos micros situados no projeto para viabilizar estrategicamente sua funcionalidade. Esses esforços estão presentes nos âmbitos organizacional e individual; estratégico e operacional e nas normas formais e informais.

Com toda essa dimensão, pode-se concluir que a gestão do conhecimento é um processo sistemático e intencional que tem por objetivo obter a excelência organizacional. E dessa forma, merece total atenção no gerenciamento de recursos humanos de um dado projeto.

Além de se encontrar gestão de conhecimentos na experiência e habilidade das pessoas, o PMBok (2000), menciona o termo gerenciamento do conhecimentos quando se conceitua as Lições Aprendidas, onde são informados históricos guardados em banco de dados e que servem de embasamento para a Gerência do Conhecimento. Existem também no PMBOK várias outras maneiras de

se encontrar a necessidade da Gestão do Conhecimento, uma vez que o mesmo apresenta a importância de se registrar, utilizar e disseminar as informações e conhecimentos dentro da organização, como no gerenciamento das comunicações.

Além dos itens destacados de lições aprendidas e comunicação, no PMBOK, são apresentadas outras formas que fazem com que as informações sejam armazenadas e disponibilizadas para os envolvidos no projeto em andamento ou disseminadas para outros projetos e até mesmo aproveitadas para projeto que ainda venha a acontecer. Esses conhecimentos podem ser expressos das:

- Informações Históricas: são dados e informações históricas a respeito de projetos que já foram implementados, podendo ser expressos através de bancos de dados, documentos, entre outros;
- Modelos: Seriam repositórios onde contém informações sobre tipos de recursos, tempo de execução de certas atividades, capacidades e esforço de cada membro da equipe, riscos apresentados, entre outras considerações de projetos que foram executados e que podem ser utilizadas como base para o desenvolvimento de um novo projeto;
- Avaliação Especializada: São definidas por uma pessoa ou por um grupo de pessoas dentro da própria organização ou externas (como consultores, clientes, fornecedores, etc), que possuem um conhecimento especializado a respeito do processo em questão;
- Habilidades e Conhecimentos Técnicos: Como o próprio nome já diz, são habilidade e conhecimentos pertencentes aos envolvidos com o projeto;
- Benchmarking: São comparações que são realizadas entre o projeto analisado e outros, afim de identificar e criar novas idéias de melhorias para o desenvolvimento do produto ou serviço oferecido;
- Sistemas de Recuperação e Distribuição de Informações: São bancos de dados e/ou sistemas que contém informações sobre o projeto e que podem ser distribuídos através de intranets, internets, vídeo-conferências, emails, etc.

Ainda para gerenciar o fluxo das informações do projeto, pode-se criar meios e utilizar ferramentas e sistemas para a formatação, registro e disponibilização do conhecimento. Assim, as Técnicas de Gerenciamento do Conhecimento

aparecem como apoio principal desta etapa, pois permitem o compartilhamento das informações, de maneira clara e objetiva, entre todos os interessados e participantes do projeto.

São muitos os mecanismos de gerenciamento do conhecimento que podem administrar a geração e transferência do conhecimento em projetos. Podem ser citados a criação de murais eletrônicos onde questões que envolvem o projeto podem ser lançadas para o grupo, o repositório do conhecimento, que trata-se do conhecimento explícito estruturado na forma de documentos

Outra forma de repositório do conhecimento está ligada à internet. Davenport e Prusak (1999) afirmam que a web é ideal para publicar informações em múltiplos tipos de plataformas de computador, para bancos de dados multimídia e para exibir o conhecimento que esteja ligado a outros conhecimentos através de hipertextos.

5 GESTÃO DE PROJETOS E CONHECIMENTOS EM EMPRESAS DE OUTSOURCING

Como citado por Davenport e Prusak (1999) a gestão do conhecimento é uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização de conhecimentos e, conforme citado anteriormente, projetos são definidos como esforços temporários empreendidos para criar um produto ou serviço único e por isso têm um início e um término bem definidos. Todo projeto gera um produto singular e o resultado pode ser tangível (como uma edificação) ou pode ser intangível, como novas diretrizes de contratação de pessoal. Mas, a gestão do conhecimento não tem fim. Ela tem um início bem definido e deve ser tratada na organização sob a forma de práticas rotineiras de gestão com foco no conhecimento.

Neste sentido, conforme explica Lacombe (LACOMBE & HEILBORN, 2003) a gestão do conhecimento não pode ser vista como projeto e sim como um processo de apoio à gestão empresarial. Isto não significa que as organizações não possam fazer projetos-piloto de Gestão do Conhecimento, mas que estas ações tenham seu início em alguns departamentos e processos e depois ganhem legitimidade e se tornando corporativos.

Em primeiro lugar, a empresa deve assumir uma postura de aprendizagem e valorização do conhecimento e das pessoas que participam da organização. Um exemplo ocorreu na fase de aplicação dos processos de enxugamento, quando muitas empresas tiveram que readmitir empregados que haviam sido dispensados, em função do conhecimento que possuíam. Estas organizações não tinham documentado e valorizado o conhecimento destas pessoas. (LACOMBE & HEILBORN, 2003)

No desenrolar de um projeto, o conhecimento de todos os envolvidos deve ser potencializado, de forma a possibilitar a maximização dos processos de geração, codificação e transferência do conhecimento, tanto entre os participantes das equipes de cada projeto quanto entre eles e todos os envolvidos direta e indiretamente com o mesmo, e não somente ao término de um projeto ou fase, mas principalmente ao longo de toda a execução do empreendimento. Seus benefícios-chave estão vinculados a estimular e fortalecer as estruturas formais e informais de

conhecimento, favorecendo a produtividade e as curvas de aprendizado tanto nos projetos atuais como em iniciativas futuras.

Algumas técnicas e instrumentos de gestão do conhecimento apresentadas por Gattoni (2003), podem ser utilizadas para a alavancagem da gerência de projetos em empresas de outsourcing:

a) Protótipos: Alguns projetos demandam que suas soluções sejam implantadas modularmente, de forma extensível. Preferencialmente, deve haver testes que ajustem as funcionalidades das soluções implementadas e antecipem problemas potenciais. Para isso, usa-se o protótipo que é a materialização de uma proposta de solução e não necessariamente precisa ser funcional, ou seja, não precisa ser utilizável, de fato. Um protótipo deve ser empregado não como uma solução acabada e pronta para ser implementada, mas para permitir que se façam questionamentos. Protótipos são poderosos instrumentos de levantamento de informações quanto ao funcionamento e às expectativas de solução mantidas pelas áreas usuárias e executivas envolvidas. Podem ser descartados quando não tiverem mais necessidade, ou podem evoluir no decorrer do projeto, apresentando novas alternativas para o desenvolvimento das soluções buscadas pelo mesmo. Em diversas situações, os protótipos também são chamados “provas de conceito”.

b) Ambientes de Homologação: No desenvolvimento de um produto de um projeto deve ser estruturado, sempre que possível, um ambiente a ser empregado para os testes da nova solução, onde muitos dos erros e problemas que seriam encontrados apenas em um ambiente real de produção podem ser verificados antecipadamente e suas alternativas de correção estudadas e prontamente implementadas. Este conceito é particularmente importante na implantação de soluções baseadas em tecnologias muito novas, cujos riscos de implementação somente podem ser conhecidos após extensivos testes em situações muito próximas ao contexto real em que serão ofertadas na prática. Nestes casos, devem ser montados ambientes que reproduzam fielmente o ambiente real de produção, para que as soluções desenvolvidas sejam exaustivamente provadas anteriormente à sua implantação definitiva. Os erros e problemas verificados devem ser devidamente registrados para consultas

futuras, o que minimizaria a reincidência dos mesmos, além de otimizar seu tratamento corretivo. Os ambientes de homologação podem ser enquadrados como processos de internalização, já que possibilitam o aprendizado (conhecimento tácito) relacionado ao comportamento de uma implementação real específica (conhecimento explícito).

c) Projetos-Piloto: Mesmo realizando testes em ambientes de homologação, o ambiente real, de produção, sempre apresenta variáveis (grande parte delas, intangíveis) jamais passíveis de antecipação e simulação. Por exemplo, em determinados tipos de sistemas de informação, os chamados testes de stress, em que um número real de acessos simultâneos ao sistema deve ser simulado de forma a se permitir a análise do comportamento da solução implementada, na maioria das vezes somente podem ser realizados em um ambiente real de produção. Para a viabilização dos projetos-piloto devem ser programadas implantações iniciais em ambientes reais e que contemplem um universo crítico controlável. Estes ambientes devem apresentar uma diversidade significativa de situações de forma a se permitir o acompanhamento do comportamento da nova solução do ponto de vista de seu usuário final. Da mesma forma que nos ambientes de homologação, aquilo que for percebido como de significativa relevância passa a ser adequadamente documentado para posterior reaproveitamento, ou seja, para avaliação, análise, e efetiva correção e ajustes. Contudo, todo o cuidado deve ser tomado em relação à condução dos testes em piloto, pois aí já estarão envolvidos os clientes da empresa, a imagem da instituição, e sobretudo, a credibilidade do projeto como um todo. Em outras palavras, os projetos-piloto somente podem ser lançados quando já se possui grande certeza quanto aos resultados que serão atingidos, não sendo permitidas situações do tipo “tentativa-e-erro”. Os projetos-piloto são indicados quando os investimentos finais são muito altos para um Roll-out (implantação em massa) da solução por completo, e os riscos associados podem se tornar muito elevados caso haja alguma indisponibilidade ou falha nos novos serviços e produtos a serem oferecidos.

d) Laboratórios: Idealmente, deve ser possível a montagem de uma infraestrutura a ser empregada para os testes de uma nova solução,

sobretudo permitindo-se que este ambiente seja montado e desmontado quantas vezes necessário. O objetivo principal da construção de um laboratório é a realização de experiências com novas tecnologias, testando e avaliando funcionalidades, restrições, conceitos e características de ferramentas ainda não plenamente dominadas pela organização. No entanto, seus custos podem ser proibitivos. Nestes casos, pode ser que um ambiente de laboratório se pague conforme o montante e a criticidade de um projeto, ou de forma a tornar possível que suas instalações possam ser reutilizadas em projetos futuros.

e) Benchmarking de Soluções: Muitas vezes, é necessário que a equipe do projeto “veja com seus próprios olhos” os resultados alcançados em outras organizações a respeito da utilização de tecnologias, produtos e serviços específicos. Dessa forma e sempre que for viável devem ser realizadas visitas técnicas em outras empresas, usuárias de soluções similares às que serão implantadas nos projetos em desenvolvimento, para aprender in loco como as tecnologias e os esforços institucionais foram associados para obtenção de sucesso, naqueles casos. Damos o nome de benchmarking de soluções à verificação, análise e avaliação de conceitos e soluções em empresas ou setores que os implementaram com significativo sucesso. Este aprendizado e as conclusões verificadas podem se converter inclusive em fator crítico de sucesso para o próprio projeto interno em andamento. Em muitos dos casos, o aprendizado maior pode se basear não nos aspectos específicos da tecnologia escolhida, mas em aspectos como os que estão vinculados à gestão de sua implantação, considerando fatores principalmente focados no lado cultural e humano das organizações envolvidas. De particular importância, os benchmarkings de solução devem ser enfatizados quando da avaliação de fornecedores em projetos. Nestes casos, a concorrência entre fornecedores pode ser decidida em algumas visitas a outros clientes dos mesmos, na busca de soluções similares às que serão desenvolvidas no projeto interno em questão.

f) Fóruns de Discussão/Conhecimento: Cada tema, tendência ou assunto, seja de origem técnica como de natureza organizacional, tanto de foco e escopo internos como externos à organização, podem ser

discutidos através deste instrumento, que pode ser implementado tanto virtualmente quanto presencialmente. O objetivo, neste caso, é criar um universo de interação, estimulando os colaboradores a compartilharem seu conhecimento com os demais profissionais da empresa, nos assuntos em que se sentirem motivados a contribuir. A implementação virtual deste instrumento pode ser realizada através de listas de discussões, ferramentas de groupware ou intranets sendo que, em muitos casos, as mesmas podem estar abertas a comunidades externas à própria organização. Presencialmente, é importante estimular ciclos de palestras internos, de preferência trazendo palestrantes de outras áreas da empresa ou de outras empresas, bem como oferecendo eventos para outras áreas da empresa, permitindo a livre troca de conhecimentos. Deve-se, contudo, tomar especial cuidado em sua implementação, pois a obrigatoriedade ou o excesso de formalismo em sua participação pode destruir estas redes de conhecimento, minando sua existência. É muito claro que os principais integrantes destas redes invisíveis de pessoas, cujas dimensões ultrapassam as fronteiras das organizações, são pesquisadores e estudiosos voluntários, auto-estimulados por um aprendizado contínuo e constante, e fazem parte destas agremiações informais comumente chamadas “comunidades de prática”. Se, por um lado, não se deve “matar” as comunidades de prática, é um grande passo reconhecer sua existência, e fomentar seu crescimento e desenvolvimento sem, no entanto, “sufocá-las”. Os fóruns de discussão e conhecimento (mesmo os virtuais) são representantes legítimos do processo de socialização do conhecimento.

g) Relatórios de Eventos: Após cada visita, curso, congresso, seminário ou outros eventos nos quais os colaboradores de uma organização possam tomar parte, devem ser elaborados documentos de resumo a serem disponibilizados para toda a empresa, preferencialmente em uma base de conhecimentos comum, de acesso liberado a todos os potencialmente interessados. Os relatórios de eventos, na sua construção, podem ser considerados como exemplos do processo de externalização do conhecimento, uma vez que permitem a tradução do

aprendizado realizado em cursos, seminários e visitas em documentos técnicos e apresentações dissemináveis para toda a organização.

h) Transferência de Tecnologia por Tradição: Um dos aspectos mais críticos na elaboração de cada projeto é o “como faremos para dominar uma nova tecnologia a ser empregada de forma rápida e satisfatória?”, principalmente quando devem ser contratados serviços e produtos de terceiros. A presença da equipe de projetos em treinamentos e seminários é importante, sem dúvida, mas leva tempo para que o conhecimento baseado na prática, ou seja, na experiência dos peritos, possa ser devidamente assimilada. Nestes casos, e de forma ideal, deve ser estabelecido (preferencialmente em contrato) que ocorram trabalhos conjuntos entre a equipe da empresa e os profissionais terceiros integrantes do projeto. Em projetos de TI, por exemplo, a equipe deve, presencialmente, acompanhar a instalação de novas ferramentas, sistemas e equipamentos de forma a propiciar a transferência de conhecimento por tradição. Nestes casos, pode-se entender como necessário o desenvolvimento de programas de computador que utilizem uma determinada ferramenta até então desconhecida por parte da empresa. Assim, os programadores da empresa contratada poderiam deslocar-se para as dependências da organização contratante, permitindo que a equipe do projeto possa presenciar, acompanhar e questionar a construção dos programas na nova tecnologia, o que poderia traduzir-se em um aprendizado mais produtivo. É importante observar que este tipo de ferramenta não substitui o treinamento convencional, mas amplia as possibilidades de fortalecimento do aprendizado, sobretudo considerando a premissa de que a prática é a mais efetiva forma de aprendizado, tornando-o mais duradouro e perene. Desta forma, a modalidade de aprendizado por tradição é considerada tanto como um exemplo do processo de socialização do conhecimento quanto do processo de internalização, sendo que, neste último caso, parte do princípio que o conhecimento explícito presente é internalizado através da presença física do aprendiz junto ao mestre.

i) Reuniões de Lições Aprendidas: Ao concluir-se um projeto ou uma fase importante, ou mesmo após a resolução de algum problema mais crítico,

é importante que se realizem reuniões que tratem do assunto sob o ponto de vista de se trocar informações acerca das experiências vivenciadas. Estas reuniões devem contar com a imprescindível presença de todos os envolvidos, devendo ser ponderados os resultados obtidos e avaliada a conduta estabelecida nas tarefas executadas para a realização da fase/projeto, e para a resolução dos problemas experimentados. As irregularidades, os incidentes e falhas, os inconvenientes e erros, bem como a qualidade do conhecimento adquirido, os níveis de motivação e empenho investidos devem ser abertamente discutidos. Não cabe, nestas reuniões (como em nenhuma outra), apontar culpados, mas sim os empecilhos, falhas e virtudes encontrados no processo. Deve-se procurar sugestões para melhorias futuras, levantar as perdas e os ganhos pessoais e corporativos, discutir fatores positivos e negativos, tangíveis e intangíveis que ocorreram durante o desenvolvimento. Esta ferramenta gerencial, quando de sua realização, pode ser enquadrada nos seguintes processos de conversão do conhecimento: socialização (permitindo-se as trocas de experiências entre os participantes de seus fóruns) e externalização (quando o aprendizado é materializado em termos de declaração das lições efetivamente aprendidas, inclusive permitindo-se a recuperação futura deste conhecimento).

j) Ferramentas e Técnicas de Utilização Tradicional em Gerência de Projetos: De uma maneira geral, as ferramentas discriminadas na literatura específica de gerência de projetos estão mais focalizadas nos processos de externalização e combinação. Como exemplos de ferramentas de externalização, podemos citar o plano sumário do projeto (Project charter), o WBS (Work Breakdown Structure), o OBS (Organization Breakdown Structure), os cronogramas e as planilhas de estimativas de custos. Estas ferramentas têm por objetivo principal tornar explícitas as idéias-chave que nortearão o andamento do projeto. Ferramentas de combinação são também intensivamente exploradas na literatura especializada em gerência de projetos, revelando-se, freqüentemente, como a tônica principal de seus manuais de gerenciamento. Como bons representantes destes tipos de ferramentas, temos os relatórios de alocação de custos e recursos, as técnicas para

nivelamento de recursos, as matrizes de alocação de responsabilidades, as planilhas de qualificação, quantificação e priorização do tratamento de riscos bem como seus planos de respostas associados, e os relatórios de desempenho dos projetos, em que pode-se até mesmo projetar-se as estimativas de custos e prazos futuros do projeto, combinando-se as informações relacionadas à performance medida na história pregressa do projeto. Em termos das técnicas para socialização do conhecimento, a literatura especializada aponta, principalmente, as reuniões de acompanhamento e os brainstormings como seus representantes mais comuns. Já em relação às ferramentas de internalização do conhecimento, a literatura especializada em gerência de projetos oferece bem menos opções.

6 CONCLUSÃO

Para uma empresa, a boa gestão do conhecimento gera vantagens competitivas; para um indivíduo, gera aprendizagem para a vida profissional e pessoal. Tanto a gestão de conhecimentos como o gerenciamento de projetos, ganharam forças nos dias atuais, uma vez que os projetos desenvolvidos no ambiente empresarial vêm se tornando cada vez maiores e mais complexos e, se bem gerenciados, trazem vantagens competitivas e maior lucratividade às empresas.

A concretização de conhecimentos durante a execução de desses projetos 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, favorecendo consistentemente seu crescimento. A inteligência, a experiência e o conhecimento presentes nas pessoas envolvidas direta ou indiretamente nos projetos, se adequadamente aproveitados, podem significar a diferença entre o sucesso esperado e o esperado obtido.

Pode se concluir que a adoção de determinadas práticas de gestão do conhecimento gera insumos para a conquista da excelência em gerenciamento de projetos, e este trabalho analisou, em termos teóricos, a situação atual no que se refere à gestão do conhecimento vinculada à gestão de projetos.

Entre alguns métodos e práticas, para evitar que alguns problemas de gestão de conhecimentos ocorram e que auxiliem e compartilhem do mesmo sucesso no gerenciamento de um projeto, pode-se citar:

1. Divulgação do Processo de Gestão de Conhecimento: É importante deixar os colaboradores conscientes de que existe na empresa uma forma para se divulgar e acessar informações relevantes para o desenvolvimento e sua melhor atuação na empresa;
2. Descentralização: Não deixar com que as informações relevantes sejam centralizadas em apenas algumas pessoas, tornando-se “peças chaves”. Fazer com que os funcionários tomem conhecimento de que a divulgação de seu know-how não é prejudicial, sendo somente uma forma de acrescentar para a própria empresa;
3. Planos de Incentivos e Recompensas: Seriam formas de motivar os funcionários a transmitir o conhecimento. Esses planos podem ser

utilizados especificamente para manter na empresa funcionários experientes que são imprescindíveis para a organização.

Conclui-se que cabe aos gerentes de projetos em organizações de outsourcing agir para que situações como essas não venham a ocorrer em suas empresas e projetos. Dessa forma, o aprofundamento conceitual do tema e a análise referente à prática vêm a auxiliar para essa finalidade.

REFERÊNCIAS

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute. 2000.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** Tradução Eliane Rocha. 2ª Edição. São Paulo, 2006

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano.** São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação.** São Paulo: Futura, 2000.

_____.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAWSON, Ross. **Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy.** Journal of Knowledge Management, Bradford, v. 4, n. 4, p. 320-327, 2000.

DRUCKER, Peter F. **O advento da nova organização.** In: GESTÃO do conhecimento: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GATTONI, Roberto L.C. **A Gestão do Conhecimento aplicada à Prática da Gerência de Projetos.** In: 4º Congresso Ibero-Americano de Gerência de Projetos, 1, 2003, Rio de Janeiro. Disponível em www.pmisp.org.br/congresso. Acesso realizado em 20/06/2010.

GROTTO, Daniela. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações.** In: ANGELONI, Maria Terezinha. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

LACOMBE, F. J. M, HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LASTRES, Helena Maria Martins; FERRAZ, João Carlos. **Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado.** In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita. (Org.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOUGHRIDGE, B. **Knowledge management, librarians and information managers: fad or future?** New Library World, v.100.n. 1151, p. 245-253, 1999.

Methodware. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos.** 2005. Rio de Janeiro: Brasport.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Inteligência organizacional: um referencial integrado.** Ciência da Informação, Brasília, v.30, n.2, p. 35-46, maio/ago.2001.

MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos:** estratégias para maximizar o valor do cliente. São Paulo: Nobel, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

O PLANO DE COMUNICAÇÃO. Disponível em: <<http://www.embaixada-americana.org.br/responsible/plan.htm#midia>>. Acesso em: 30 de Abril de 2010.

OLIVEIRA Jr., Moacir Miranda. **Administração do conhecimento em redes corporativas globais: um estudo de caso na indústria de propaganda.** 1999. Tese (Doutorado) - Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PERROTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento.** 2004. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PETROBRAS. **Desenvolvimento de Sistemas de Gestão. Gestão do Conhecimento. Caderno de práticas de gestão com foco no conhecimento.** Rio de Janeiro. 2006.

PMI, **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.** 3ª edição. Pennsylvania: Project Management Institute, - GLOBAL STANDARD, 2004.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHART, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman. 2002.

SILVA, Sergio Luis da. **Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais.** Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n.2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

STANAT, Ruth. **The shared information network.** In: CHOO, Chun Wei.; AUSTER, Ethel. (Org.). Managing information for the competitive edge. New York: Neal-Schuman, 1996.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STEWART, Thomas A. – **Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SVEIBY, Karl. **A Nova riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle, Disponível em: Journal of Management, Vol. 14, No. 1, 5-18 (1988) <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/14/1/5>

The Centre for Wildfire Lessons em www.wildfirelessons.net/ - <http://www.milestone-ti.com.br>

ROSSATO, Maria Antonieta, **Modelo de Gestão de conhecimento in Gestão do Conhecimento, A Brusca da Humanização, Transparência Socialização e Valorização do Intangível**. Editora Interciência, Rio de Janeiro -2003.