

**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS DE INOVAÇÃO VIA ESCRITÓRIO
DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA GLOBAL DO SETOR
FINANCEIRO**

ARIANE HINÇA

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho

**CURITIBA
2005**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ARIANE HINÇA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS DE INOVAÇÃO VIA
ESCRITÓRIO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA GLOBAL DO
SETOR FINANCEIRO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho

CURITIBA

2005

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da UTFPR – Campus Curitiba

H659g Hinça, Ariane

Gestão do conhecimento em projetos de inovação via escritório de projetos : estudo de caso em empresa global do setor financeiro / Ariane Hinça. – Curitiba : CEFET-PR, 2005.
213 p : il. ; 30 cm

Orientador : Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho
Dissertação (Mestrado) – CEFET-PR. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Curitiba, 2005.

Bibliografia : p. 195-201

1. Administração de projetos. 2. Gestão do conhecimento. 3. Inovações tecnológicas. 4. Escritório de projetos – Estudo de casos. 5. Aprendizagem organizacional. I. Carvalho, Hélio Gomes de, orient. II. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curso de Pós-Graduação em Tecnologia. III. Título.

CDD : 658.404
CDU : 658.512.2

TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação Nº 174

Gestão do Conhecimento em Projetos de Inovação via Escritórios de Projetos: Estudo de caso em empresa global do setor financeiro

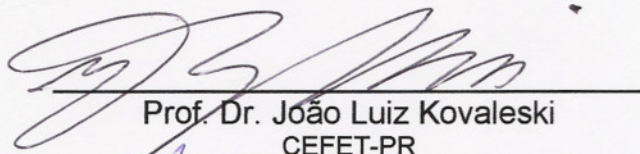
por

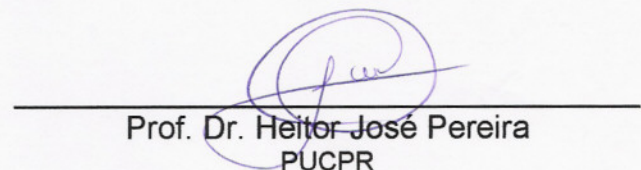
Ariane Hinça

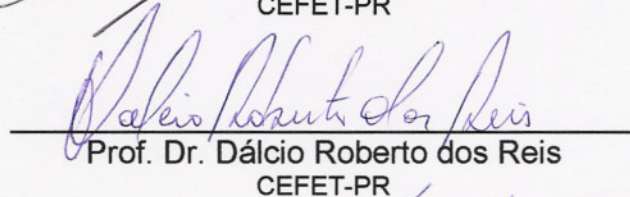
Esta dissertação foi apresentada às 14h do dia **30 de agosto de 2005** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM TECNOLOGIA, Linha de Pesquisa – Tecnologia e Desenvolvimento, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. A candidata foi argüida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

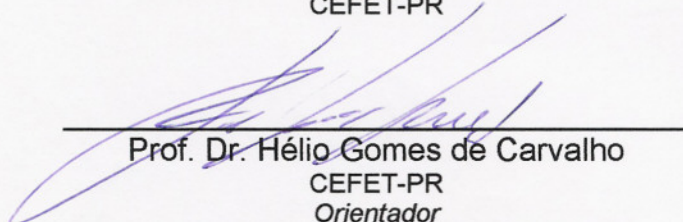
APROVADO

(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado)


Prof. Dr. João Luiz Kovalski
CEFET-PR

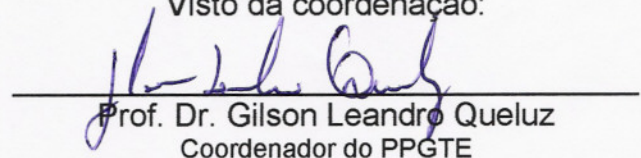

Prof. Dr. Heitor José Pereira
PUCPR


Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis
CEFET-PR


Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho
CEFET-PR
Orientador



Visto da coordenação:


Prof. Dr. Gilson Leandro Queluz
Coordenador do PPGTE

ARIANE HINÇA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS DE INOVAÇÃO VIA ESCRITÓRIO
DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA GLOBAL DO SETOR
FINANCEIRO**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre no Programa de Pós – Graduação em Tecnologia** do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

Curitiba, 30 de agosto de 2005.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Heitor José Pereira
Pontifícia Universidade Católica do
Paraná.

Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho
Centro Federal de Educação Tecnológica
do Paraná.
Orientador

Prof. Dr. João Luiz Kovalski
Centro Federal de Educação Tecnológica
do Paraná.

Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis
Centro Federal de Educação Tecnológica
do Paraná.

À meu esposo, Guilherme, pelo apoio, paciência, bom-humor, sonhos e intenso amor.

Aos meus pais, Iliberto e Elizabeth Maria, pelo carinho, confiança, exemplo, orações e amor incondicional.

A meu querido tio, Pe. Moacir, pelo constante incentivo.

Aos meus sogros, Alceu e Sônia, pelo apoio e confiança. Obrigada!

Amo muito vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus que é minha luz.

Ao orientador Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho, pelo apoio, paciência, respeito e conhecimento compartilhado durante todo o curso.

Aos professores da Banca Examinadora, pela colaboração na avaliação deste trabalho.

A Instituição que proporcionou subsídios para o estudo de caso deste trabalho.

A todos os colegas de trabalho pelo apoio e incentivo.

Ao colega de trabalho e querido amigo Durval A. Delle pelas conversas e apoio nos momentos difíceis.

RESUMO

A Gestão de Projetos tornou-se fundamental para as organizações que buscam constantemente incrementar o nível de inovações e garantir participação em um mercado com alta competitividade. As empresas passam a diferenciar-se por aquilo que fazem de melhor. O principal fator responsável por esta diferenciação está no conhecimento que determinada organização detém frente às demais. Assim, o desafio é converter o conhecimento individual dos colaboradores em conhecimento organizacional. Este trabalho tem como objetivo propor um método de incorporação de práticas de Gestão do Conhecimento em projetos de inovação em organizações que dispõem de um Escritório de Projetos. Para tanto, o trabalho inicia-se com uma revisão de literatura dos temas: Gestão de Projetos, Escritório de Projetos e Gestão do Conhecimento. Foi realizado um estudo de caso em uma subsidiária de uma empresa global do setor financeiro que desenvolve vários projetos de inovação tecnológica simultaneamente e que dispõe de um Escritório de Projetos na estrutura organizacional. Foram realizadas entrevistas com os principais gerentes de projetos, procurando identificar quais as principais práticas de Gestão do Conhecimento que podem contribuir para o incremento no nível de sucesso e inovação dos projetos. Os resultados da pesquisa possibilitaram o desenvolvimento de uma proposta de método para incorporar práticas de Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de Projetos da Instituição objeto do estudo de caso. O método proposto estrutura-se em diferentes fases, cada qual com atividades específicas, onde o Escritório de Projetos é a figura central identificada como chave para a promoção de práticas de Gestão do Conhecimento nos projetos e, por conseguinte, capaz de alavancar o nível de sucesso dos projetos e o favorecimento do desenvolvimento de projetos de inovação.

Palavras-chave

Gestão de Projetos

Gestão do Conhecimento

Escritório de Projetos

Projetos de Inovação

ABSTRACT

Project management has become crucial to organizations that are constantly seeking to increase their levels of innovation and to ensure their participation in a highly competitive market. Companies gain added value by doing what they do best. Their competitive advantage is created mainly through the knowledge that a particular organization has with respect to its competitors. The challenge that each organization faces is to transform the knowledge held by all of the stakeholders into a pool of organizational knowledge. This work aims to present a method for incorporation knowledge management tools into innovation projects in organizations that process a Project Management Office. In order to do so, the first step was a bibliographic review of this issues: Project Management, PMO and Knowledge Management. A case study was carried out in a multinational enterprise that deals in the financial sector, this enterprise being one that is developing simultaneously many projects in technological innovation and, in addition, features a PMO in its organizational structure. Interviews were held with the main project managers, in order to identify which knowledge management practices could contribute towards enhancing the company's project innovation and success. The results of this study made it possible to design a proposal of a method that would incorporate knowledge management practices in the development of projects within the organization of the case study. The method put forward has a structure based on different phases, each phase being made up of specific, with the PMO the central agent. Its role working as is utmost important for promoting knowledge management practices in projects and hence, for boosting the likelihood of success of projects and fostering the development of innovation projects.

Key words

Project Management

Knowledge Management

Project Management Office

Innovation Project

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	34
FIGURA 2 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	35
FIGURA 3 - CLASSIFICAÇÃO DAS INDÚSTRIAS (PELA UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS).....	40
FIGURA 4 - AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETO.....	44
FIGURA 5 - CICLO DE VIDA DA TECNOLOGIA	48
FIGURA 6 - PRINCIPAIS FUNÇÕES DO GERENTE DE PROJETOS	53
FIGURA 7 - TREINAMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	58
FIGURA 8 - TREINAMENTO EM GP VERSUS EXPERIÊNCIA EM PROJETOS....	59
FIGURA 9 - ÁREAS DO CONHECIMENTO DO PMI.....	62
FIGURA 10 - LIGAÇÕES ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSOS EM CADA FASE.....	63
FIGURA 11 - CICLO DE VIDA DO PROJETO.....	64
FIGURA 12 - CERTIFICAÇÃO DO IPMA EM 4 NÍVEIS	67
FIGURA 13 - DIFERENTES CONFIGURAÇÕES DE UM EP	87
FIGURA 14 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	105
FIGURA 15 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	134
FIGURA 16 - VISÃO GERAL DA METODOLOGIA DE PROJETOS DA MULTIFIN	142
FIGURA 17 - ESTRUTURA DOS PROJETOS NA MULTIFIN.....	144
FIGURA 18 - ORGANOGRAMA DE PROJETOS NA MULTIFIN.....	145
FIGURA 19 - ORGANOGRAMA DO EP DA MULTIFIN.....	146
FIGURA 20 - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DAS AREAS ENVOLVIDAS COM PROJETOS DA MULTIFIN	180
FIGURA 21 - MÉTODO PARA INCORPORAR GC EM PROJETOS.....	182
FIGURA 22 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO NO CICLO DE VIDA DOS PROJETOS	185
FIGURA 23 – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DAS AREAS ENVOLVIDAS COM PROJETOS DA MULTIFIN	188

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - TREINAMENTO EM GP POR SETOR INDUSTRIAL	41
QUADRO 2 - ELEMENTOS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS (RBC)	65
QUADRO 3 - CINCO FASES DO CICLO DE VIDA DA GESTÃO DE PROJETOS	72
QUADRO 4 - FATORES CRÍTICOS NO CICLO DE VIDA DA GESTÃO DE PROJETOS	74
QUADRO 5 - QUATRO PASSOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM EP.....	84
QUADRO 6 - EP TRADICIONAL <i>VERSUS</i> EP VIRTUAL.....	90
QUADRO 7 - EVOLUÇÃO DA LITERATURA CIENTÍFICA RELACIONADA À GC	98
QUADRO 8 - DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	101
QUADRO 9 - METODOLOGIA DE GC DA CAMARGO CORREA.....	126
QUADRO 10 - RELACIONAMENTO ENTRE O REFERENCIAL TEÓRICO E QUESTÕES DE ENTREVISTA	138

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - FORMATOS E RESPONSABILIDADES DO ESCRITÓRIO DO PROJETO	89
TABELA 2 - TIPOS DE CONHECIMENTO	102
TABELA 3 - CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA "PTI"	117
TABELA 4 - RESUMO DA ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA	130
TABELA 5 - INOVAÇÃO NA MULTIFIN <i>VERSUS</i> CONCORRENTES.....	147
TABELA 6 - GESTÃO DO CONHECIMENTO NA MULTIFIN	149
TABELA 7 - GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PROMOTORA DE INOVAÇÕES PARA GP'S DA MULTIFIN	151
TABELA 8 - CONHECIMENTO DOS GP'S DA MULTIFIN DE CASES DE GC....	152
TABELA 9 - GESTÃO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NA MULTIFIN	153
TABELA 10 - CRIAÇÃO, RECUPERAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NA MULTIFIN.....	155
TABELA 11 - PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GC NA MULTIFIN	159
TABELA 12 - IMPLANTAÇÃO DA GC NA MULTIFIN.....	160
TABELA 13 - FORMAÇÃO DOS GERENTES DE PROJETOS NA MULTIFIN	161
TABELA 14 - CONHECIMENTO DOS GP'S DA MULTIFIN SOBRE CERTIFICAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	163
TABELA 15 - CONTRIBUIÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA O SUCESSO DOS PROJETOS NA MULTIFIN.....	165
TABELA 16 - PRINCIPAIS DIFICULDADES DOS GP'S NA MULTIFIN	167
TABELA 17 - COMPOSIÇÃO DA EQUIPE DE PROJETOS NA MULTIFIN <i>VERSUS</i> A GC.....	168
TABELA 18 - GESTÃO DO CONHECIMENTO <i>VERSUS</i> GERENTE DE PROJETOS NA MULTIFIN.....	169
TABELA 19 - INFORMAÇÕES DO GP'S DA MULTIFIN SOBRE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	170
TABELA 20 - AVALIAÇÃO NA MATURIDADE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA MULTIFIN.....	171
TABELA 21 - CONTATO DOS GP' DA MULTIFIN COM O EP	172
TABELA 22 - RESPONSABILIDADES ADICIONAIS PROPOSTAS PELOS GPS PARA O EP DA MULTIFIN	174
TABELA 23 - EP COMO FERRAMENTA DE GC EM PROJETOS NA MULTIFIN	175
TABELA 24 - A ESPIRAL DO CONHECIMENTO EM PROJETOS DA MULTIFIN	184

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABGP	- Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos
AIMP	- <i>Australian Institute for Project Management</i>
CEF	- Caixa Econômica Federal
CEO	- <i>Chief Executive Officer</i>
CKO	- <i>Chief Knowledge Officer</i>
CLO	- <i>Chief Learning Officer</i>
CMM	- <i>Capability Maturity Model</i>
CRM	- <i>Customer Relationship Management</i>
GC	- Gestão do Conhecimento
GCO	- Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional
GP	- Gerente de Projeto
GP's	- Gerentes de Projetos
HP	- <i>Hewlett Packard</i>
IBM	- <i>International Business Machine</i>
ICB	- <i>IPMA Competence Baseline</i>
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPMA	- <i>International Project Management Association</i>
IT	- <i>Information Technology</i>
KM	- <i>Knowledge Management</i>
L&P	- Lucros e Perdas
MBA	- <i>Master in Business Administration</i>
MULTIFIN	- Multinacional do Setor Financeiro
NCB	- <i>National Competence Baseline</i>
OPM3	- <i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
PGE	- Programa de Gestão para Excelência
PMBOK	- <i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMCD	- <i>Project Management Competence Development</i>
PMI	- <i>Project Management Institute</i>
PMMM	- <i>Project Management Maturity Model</i>
PMO	- <i>Project Management Office</i>
PMP	- <i>Project Management Professional</i>
PNQ	- Prêmio Nacional da Qualidade
PUC-PR	- Pontifícia Universidade Católica do Paraná

RCB	- Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos
RH	- Recursos Humanos
SEI	- <i>Software Engineering Institute</i>
SERPRO	- Serviço Federal de Processamento de Dados
SGC	- Sistema de Gestão do Conhecimento
TI	- Tecnologia da Informação
UCC	- Universidade Corporativa Caixa
UFSC	- Universidade Federal de Santa Catarina
UML	- <i>Unified Modeling Language</i>
UNB	- Universidade de Brasília
UNIBB	- Universidade Corporativa do Banco do Brasil

SUMÁRIO

RESUMO.....	13
ABSTRACT.....	15
LISTA DE FIGURAS	17
LISTA DE QUADROS.....	19
LISTA DE TABELAS	21
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	23
1 INTRODUÇÃO	29
1.1 CONTEXTO GERAL	29
1.2 OBJETIVOS.....	32
1.3 JUSTIFICATIVA.....	33
1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	33
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	34
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	34
2 GESTÃO DE PROJETOS.....	37
2.1 CONTEXTO E DEFINIÇÕES SOBRE PROJETOS	37
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E OS PROJETOS.....	39
2.3 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	45
2.4 SUCESSO NOS PROJETOS	49
2.5 GERENTE DE PROJETOS.....	51
2.6 CERTIFICAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	59
2.6.1 PMI	59
2.6.2 IPMA	64
2.7 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	68
2.8 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS	71
2.9 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS	78
3 ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	81
3.1 CONCEITOS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	81
3.2 ESTÁGIOS E ATRIBUIÇÕES DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	82
3.3 TIPOS DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS	85

3.4	CASOS PRÁTICOS DE EP	91
3.4.1	Hewlett Packard – HP	91
3.4.2	META Serviços em Informática	93
4	GESTÃO DO CONHECIMENTO	97
4.1	CONCEITOS	97
4.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	105
4.3	CONHECIMENTO COMO FONTE DE INOVAÇÃO.....	109
4.4	PRÁTICAS E AÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	111
4.5	GESTÃO DO CONHECIMENTO: CASOS	113
4.5.1	Banco do Brasil.....	113
4.5.2	Empresa Financeira – Setor de Informação Tecnológica (TI).....	115
4.5.3	Caixa Econômica Federal (CEF)	117
4.5.4	Itaipú Binacional.....	120
4.5.5	SERPRO	122
4.6	GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS	125
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	129
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	129
5.2	MÉTODO DO ESTUDO DE CASO.....	130
5.3	SUJEITO DO ESTUDO DE CASO.....	131
5.3.1	Breve Histórico.....	132
5.4	COLETA DE DADOS	134
5.4.1	Registro em documentos	135
5.4.2	Entrevistas	135
5.4.3	Tratamento dos Dados.....	139
6	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS E MÉTODO PROPOSTO.....	141
6.1	METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA MULTIFIN	141
6.2	EP DA MULTIFIN	145
6.3	RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS.....	147
6.3.1	Posicionamento da MULTIFIN frente às Inovações no setor	147
6.3.2	Gestão do Conhecimento na MULTIFIN.....	148
6.3.3	Importância da Gestão do Conhecimento nas organizações.....	149
6.3.4	Gestão do Conhecimento <i>versus</i> Inovação.....	151

6.3.5	Conhecimento dos GP´s sobre cases de GC nas empresas	152
6.3.6	Gestão de Dados, Informações e Conhecimento na MULTIFIN	153
6.3.7	Criação, Recuperação e Disseminação do Conhecimento na MULTIFIN ...	155
6.3.8	Ferramentas de GC na MULTIFIN	158
6.3.9	Implantação de GC na MULTIFIN.....	160
6.3.10	Formação em Gerenciamento de Projetos na MULTIFIN.....	161
6.3.11	Certificação em Gerenciamento de Projetos na MULTIFIN.....	162
6.3.12	Contribuição da Metodologia para o sucesso dos projetos.....	164
6.3.13	Principais dificuldades dos Gerentes de Projetos.....	166
6.3.14	Gestão do Conhecimento e composição da equipe de projetos	167
6.3.15	Contribuição do Gerente de Projetos para a Gestão do Conhecimento	169
6.3.16	Maturidade em Gerenciamento de Projetos na MULTIFIN	170
6.3.17	Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Projetos na MULTIFIN	170
6.3.18	Escritório de Projetos na MULTIFIN	171
6.3.19	Responsabilidades adicionais propostas ao EP da MULTIFIN.....	173
6.3.20	Apoio do Escritório de Projetos da MULTIFIN para GC	174
6.3.21	Comentários adicionais dos entrevistados	175
6.4	RESUMO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS.....	176
6.5	PROPOSTA.....	178
6.5.1	Diagnóstico Situacional da MULTIFIN.....	178
6.5.2	Método Proposto	182
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	189
7.1	QUANTO AOS OBJETIVOS.....	189
7.2	TEMAS RECOMENDADOS PARA TRABALHOS FUTUROS	190
7.3	SUGESTÕES PARA A MULTIFIN	190
7.4	CONCLUSÃO	191
	REFERÊNCIAS.....	195
	APÊNDICE A.....	203
	APÊNDICE B	207
	APÊNDICE C	211

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo traz uma breve apresentação do tema a ser pesquisado, com a respectiva questão de pesquisa, assim como o objetivo geral e os específicos. Na seqüência é apresentada a justificativa para a realização do trabalho, a metodologia de pesquisa adotada e a organização do trabalho.

1.1 CONTEXTO GERAL

A capacidade de inovar tornou-se decisiva para as empresas diante de um cenário de competição cada vez mais acirrada. O principal fator determinante para essa diferenciação está no conhecimento que detêm. Segundo Teixeira Filho (2000, p.18):

O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não só abstrato, ou teórico, mas aplicado ao dia-a-dia das empresas. Conhecimento sobre mercados, seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes.

A gestão do conhecimento nas empresas caracteriza-se pela capacidade de “criar conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de administrá-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de outros ativos tangíveis” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p xii). As empresas passam a dedicar atenção à gestão do conhecimento, uma vez que identificam que o conhecimento é um importante fator capaz de incrementar os níveis de competitividade.

Segundo Teixeira Filho (2000, p. 162), na economia global “o conhecimento torna-se a maior vantagem competitiva de uma organização”. Para as empresas conquistarem vantagens competitivas necessitam estar em processo de contínua inovação, dedicando esforços na criação e gestão de seu recurso mais importante: o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O desafio das organizações é converter o conhecimento de seus colaboradores em conhecimento organizacional. Todavia não há uma “receita pronta” de como gerir o conhecimento para todas as organizações. Esse conhecimento organizacional é importante para que as empresas inovem em produtos, serviços, processos, melhores

práticas e modelos de negócios. “Um dos mais importantes resultados do conhecimento é a inovação” (FIGUEIREDO, 2005, p. 131).

A conclusão dos resultados de uma pesquisa realizada pelo IPEA¹ (2004) revela que a indústria brasileira apresenta níveis muito baixos de inovação em produtos. Apenas 1,7% das empresas indústrias brasileiras pesquisadas investem significativamente em tecnologia. Essas empresas inovam e conseguem diferenciar seu produto da concorrência, e com isso conseguem preços de venda pelo menos 30% maior do que o de seus concorrentes. Essas mesmas 1,7% de empresas respondem por 26% do faturamento industrial brasileiro. O estudo mostra ainda que há um segundo grupo, numa categoria intermediária de tecnologia (21,3% das empresas pesquisadas), que buscam a inovação não para oferecer novos produtos, mas para reduzir custos. Os outros 77% das empresas não investem na inovação, as quais representam apenas 11% do faturamento industrial brasileiro (PAUL; GUIMARÃES, 2005, p. 32-35).

As empresas nacionais brasileiras inovam menos do que as estrangeiras e buscam muito mais a melhoria em seus processos do que nos produtos. A inovação em produtos das empresas nacionais é de 16,8%, e em processo 24,7%. Já as empresas estrangeiras apresentam taxa de 50,7% para inovações em produto e 47,3% para inovações em processo (ANPEP, 2004).

Reinventar-se passou a ser chave para a sobrevivência de qualquer empresa. As empresas precisam tornar-se melhor a cada dia, repensando e reformulando processos e negócios, ações impossíveis com a ausência do conhecimento. “A empresa é aquilo que conhece e o modo como usa o saber” (FIGUEIREDO, 2005, p. 1).

A gestão do conhecimento possibilita que as empresas encontrem as melhores maneiras de mobilizar o conhecimento individual para tornar-se parte do conhecimento organizacional (FIGUEIREDO, 2005). O conhecimento tornou-se um recurso estratégico nas organizações e que precisa ser gerenciado.

Para alcançar resultados mais rapidamente e consumindo o menos possível de recursos, muitas das empresas ao redor do mundo suportam suas atividades através

¹ A pesquisa envolveu 72 000 indústrias com mais de dez funcionários, o que responde por 90% da produção industrial brasileira.

do gerenciamento de projetos (PHARRO, 2005). “Hoje, mais e mais empresas estão se vendo gerenciando seus negócios por projetos” (KERZNER, 2005, p. 52).

A gestão de projetos é uma “arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes” (KERZNER, 2002, p. 15). Além do que, segundo Thomas A. Stewart, citado por KERZNER (2002, p.18) os projetos “reúnem e vendem conhecimentos”.

Essa ênfase sobre as mudanças aumenta a importância da Gestão de Projetos, já que a alta velocidade da mudança cria uma necessidade maior destes. Quanto maior a mudança, mais inovações e mais projetos surgem (VERZUH, 2000). Para Prado (2003), “cada mudança é um projeto”.

A Gestão de Projetos não é mais vista como um sistema de interesse exclusivo do plano interno das organizações. Trata-se de uma arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes (KERZNER, 2002). O cenário global exige, cada vez mais, rapidez das organizações para garantir níveis de competitividade.

Portanto, o gerenciamento bem-sucedido de um projeto pode fazer com que os novos produtos cheguem mais rapidamente ao mercado, ultrapassando deste modo os concorrentes e conquistando novas fatias de mercado (FITZSIMMONS, 2000). Esse gerenciamento tem avançado para as diferentes áreas da empresa (PRADO; MATOS, 2005).

Um aspecto chave para o bom funcionamento de empresas que trabalham orientadas a projetos é a coordenação centralizada desses projetos. Nesse contexto, ganha destaque a importância da implantação de Escritórios de Projetos (EP), difundido no mundo através do termo em inglês *Project Management Office* - PMO, apoiam as necessidades de gerenciamento de projeto da organização, proporcionando incremento no nível de sucesso dos mesmos.

O EP é o local central para conduzir, planejar, organizar e finalizar as atividades de projetos da organização. Além disso, é a “casa” do time do projeto, onde todo suporte está disponível. Dessa forma, os gerentes de projetos podem liberar maior parte do seu tempo para análise de dados e tomada de decisão (VARGAS, 2002).

² Pesquisa ANPEI 20 Anos – Novos Caminhos da P&D e da Inovação Tecnológica no Brasil.

As organizações que desenvolvem inúmeros projetos simultâneos são favorecidas quando implantam um EP, uma vez que este promove o serviço completo de “assessoria”, garantindo aos gerentes de projetos uma maior atuação na gestão dos projetos que são responsáveis.

Uma vez que as organizações buscam, através da prática de Gestão de Projetos, incremento nos seus respectivos níveis de inovação e competitividade e tem como apoio o Escritório de Projetos, surge a pergunta que motivou a realização desta pesquisa:

Como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir com o Gerenciamento de Projetos em organizações que buscam inovações?

Os projetos são grandes fontes de conhecimento. Todavia, identifica-se uma falta de preocupação em transferir o conhecimento adquirido aos novos projetos. Dessa forma, os novos projetos podem incorrer nos mesmos erros cometidos no passado.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo Geral

Avaliar práticas de gestão do conhecimento que podem contribuir para o gerenciamento de projetos inovadores.

Objetivos Específicos:

- a) Identificar, a partir dos guias dos principais institutos certificadores de projetos mundiais, PMI e IPMA, a ênfase na gestão do conhecimento.
- b) Identificar através de um estudo de caso, em uma organização que desenvolva diversos projetos simultaneamente, a contribuição do EP para a disseminação das práticas de gestão do conhecimento às ações de gerenciamento de projetos inovadores.
- c) Propor um método para incorporar práticas de GC à rotina de um Escritório de Projetos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um levantamento realizado pela consultoria KPMG no ano de 2000, com 423 organizações da Europa e EUA, revela que a grande maioria das empresas orientadas a projetos já incorporaram práticas de Gestão de Projetos. Em se tratando de práticas de Gestão do Conhecimento, revela que 81% das organizações possui, está implementando ou considerando a implantação de um sistema de Gestão do Conhecimento. As empresas que já desenvolvem práticas de Gestão do Conhecimento, de acordo com o respectivo levantamento, apresentam benefícios no processo de decisão (71%), diminuição no tempo gasto de resposta (68%) e melhor atendimento do cliente (64%). SATO (2001).

A ligação entre práticas de gestão do conhecimento e gestão de projetos é fundamental para aquelas empresas que buscam incremento no nível de sucesso dos projetos e, principalmente, para aquelas que almejam a inovação. Todavia, não há orientações nos principais guias de certificação, metodologias e EP's para auxiliar os gestores de projetos a aplicarem práticas de gestão do conhecimento.

Os projetos reúnem muito conhecimento, mas o desafio está na transformação deste conhecimento individual dos colaboradores em conhecimento organizacional e que seja reutilizado a cada novo projeto.

A Gestão de Projetos não evidencia preocupação com o conhecimento que os projetos geram. Os novos projetos perdem, tanto em ganho de tempo como de qualidade, quando desconsideram os aprendizados dos projetos passados. A incorporação de ferramentas de Gestão do Conhecimento pode, em muito, contribuir para a criação, recuperação e disseminação do conhecimento entre os diversos envolvidos com projetos em uma organização.

1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa caracterizou-se como:

- Caráter do estudo: Exploratória e descritiva.
- Natureza: aplicada.
- Abordagem: qualitativa.
- Método: estudo de caso.

- Evidências: Documentação e entrevistas.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho delimitou-se a pesquisar a atuação do setor de serviços, mais especificamente o setor de serviços bancários. Para tanto, identificou-se como objeto do estudo de caso um empresa global do setor financeiro, com atuação no Brasil. A pesquisa foi realizada nas áreas envolvidas com projetos tecnológicos dessa empresa.

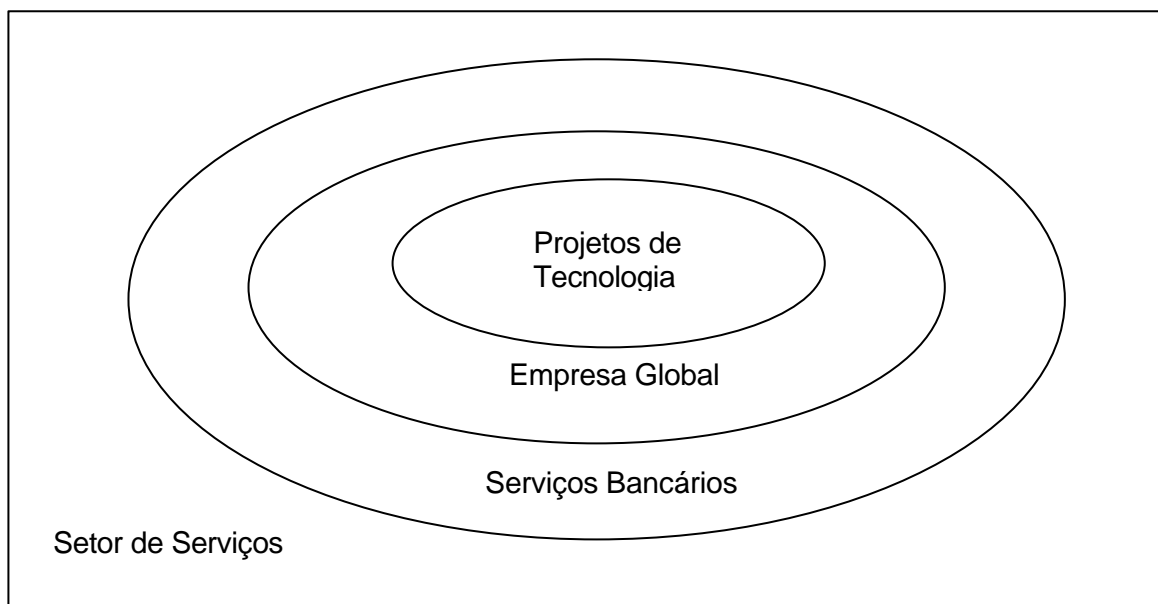


FIGURA 1 - DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

FONTE: A autora.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho é composto por sete capítulos, dos quais o presente capítulo apresenta a introdução. Os capítulos seguintes sucintamente expostos a seguir, expõem conceituações importantes em benefício da boa compreensão do estudo de caso realizado, bem como dos resultados e sugestões propostas – ver Figura 2.



FIGURA 2 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

FONTE: A autora.

O capítulo 2 apresenta os principais conceitos de Gestão de Projetos, suas principais áreas de conhecimento propostas pelas principais entidades certificadoras de projetos no mundo. Há uma breve abordagem sobre o que é inovação tecnológica e sua importância no contexto do gerenciamento de projetos. Também mostra que o papel de gerente de projetos e a maturidade no gerenciamento de projetos são itens relevantes para a discussão que este trabalho propõe-se a realizar. Além disso, o trabalho apresenta a interação entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Projetos.

O Escritório de Projetos está descrito no capítulo 3, através de seus principais modelos e ações desempenhadas. São apresentados, ainda, casos práticos de empresas que implantaram um EP.

O capítulo 4 apresenta uma abordagem dos principais conceitos e a importância da Gestão do Conhecimento nas organizações. Neste mesmo capítulo é realizada uma abordagem do processo de inovação aliada à prática de Gestão do Conhecimento, assim como as principais práticas e ações de Gestão do Conhecimento adotadas nas organizações. São apresentados, também, alguns casos de empresas que implantaram ações de Gestão do Conhecimento. Ao final deste capítulo é realizada uma conclusão do referencial teórico, no que diz respeito a aproximar as ações de Gestão do Conhecimento às práticas do Escritório de Projetos.

Os procedimentos metodológicos, incluindo a caracterização da pesquisa, o método utilizado, a coleta e análise de dados e o detalhamento do estudo de caso são descritos no capítulo 5.

A apresentação, análise e interpretação dos resultados da pesquisa, bem como a proposta de método para incorporar práticas de GC à rotina do Escritório de Projetos, são apresentadas no capítulo 6.

No capítulo 7 são apresentadas considerações finais sobre o trabalho realizado e recomendações para trabalhos futuros.

2 GESTÃO DE PROJETOS

Este capítulo aborda os principais conceitos relacionados à Gestão de Projetos, além de caracterizar o processo de Inovação Tecnológica. Para tanto, os seguintes temas relacionados a projetos serão destacados: a estrutura organizacional, o conceito de sucesso, treinamento, certificação, metodologia, maturidade e papel do gerente de projeto. Por fim, será apresentada a importância da gestão do conhecimento no universo do gerenciamento de projetos.

2.1 CONTEXTO E DEFINIÇÕES SOBRE PROJETOS

Ao longo de quase 30 anos, a Gestão de Projetos era tida como um processo inovador, mas estava muito longe de ser vista como essencial para a sobrevivência das empresas (KERZNER, 2002).

A maior parte da gestão de projetos “moderna” foi definida nos anos 1950, através dos programas de defesa da guerra fria. A Gestão de Projetos recentemente ultrapassou os limites tradicionais dos grandes projetos de construção civil e indústria aeroespacial e atualmente está presente em todas as áreas (VERZUH, 2000).

As empresas são submetidas a rígidas pressões de prazo, qualidade, além da importância do desenvolvimento de uma relação de confiança de longo-prazo com os clientes. A sobrevivência tornou-se a grande preocupação das empresas e a gestão de projetos passou a ser utilizada como uma importante fonte de competitividade (KERZNER, 2002).

Verzuh (2000, p. 21) cita o professor Oren Hararai, da Universidade de São Francisco, que aborda a crescente tendência de um ambiente voltado para os projetos.

O futuro dos negócios são as redes fluidas de organizações não ligadas, várias carreiras simultâneas, trabalho que gira em torno dos projetos, tão fluido quanto o ambiente externo. O trabalho rotineiro pode ser automatizado ou terceirizado – o valor real de uma organização será a velocidade com que as pessoas poderão se juntar e se concentrar nos problemas e soluções e depois se dispersarem.

O desafio para as empresas que não querem ser apenas mais uma no mercado é de gerenciar atividades nunca testadas antes e que podem jamais vir a se repetir no futuro (VERZUH, 2000). A tendência é que as empresas cada vez mais estejam orientadas a projetos.

Verzuh (2000) comenta que essa ênfase sobre as mudanças aumenta a importância da gestão de projetos, já que a alta velocidade da mudança cria uma necessidade maior de projetos. Quanto maior a mudança, mais inovações e mais projetos surgem. Cada projeto é diferente. Envolve cronogramas diferentes, produtos diferentes e pessoas diferentes.

Em qualquer projeto, os vários participantes podem ter diferentes visões do que é o projeto (VERZUH, 2000). Para Verzuh (2000, p. 19) “os projetos são todo o trabalho que fazemos de uma vez”. Ou seja, cada projeto produz algo único.

O projeto, segundo Valeriano (1998), é entendido como um conjunto de ações, executadas de forma coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para, em um dado prazo, alcançar um objetivo determinado. O projeto caracteriza-se por:

- Ter objetivo definido, não-repetitivo, e que pode ser medido física e financeiramente.
- Ser limitado no tempo.
- Originar a uma atividade ou por concorrer para a expansão ou melhoramento de atividades existentes.

Para Kerzner (2002), projetos são empreendimentos com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade.

A gestão de projetos, por sua vez, pode ser definida como planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto (KERZNER, 2002).

O PMBOK (2000, p. 5) define gestão de projetos como a “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto”.

Projetos podem envolver desde uma única pessoa a milhares e ter a duração de alguns dias ou vários anos (DINSMORE, 2003). Ainda, segundo Dinsmore, os projetos permeiam toda as organizações, pois são um instrumento fundamental para qualquer

atividade de criação e manutenção de produtos e serviços. O desenvolvimento de *software*, campanhas promocionais, desenvolvimento de um novo produto ou serviço, campanhas de marketing, a implantação de uma nova norma organizacional, são alguns exemplos de projetos.

A principal característica de um projeto é ter um ciclo de vida definido, caracterizado por início e fim. Uma vez que os projetos permeiam praticamente todas as organizações, surge a necessidade de adequar a estrutura organizacional aos projetos.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E OS PROJETOS

Identificar uma estrutura organizacional que receba os projetos é uma tarefa importante. Pois, se um projeto só acontece uma única vez, se necessita de uma combinação única de pessoas e se tem uma estrutura única de comando, como uma empresa pode criar um organograma que irá durar além do fim do próximo projeto? (VERZUH, 2000)

Tal como ocorre com quase todas as atividades humanas, o projeto não encontra-se isolado. O projeto faz parte de um sistema maior e, para ser bem-gerenciado, “é necessário que se tenha um sólido entendimento deste ambiente, um verdadeiro mosaico de vários subsistemas de níveis mais altos, que têm interações com projetos” (VALERIANO, 1998, p. 55).

Na verdade, a maioria das empresas que acreditam não ser orientada a projetos é híbrida. Organizações híbridas são, em geral, empresas não orientadas a projetos, mas com uma ou duas divisões voltadas para tal. Historicamente, as empresas híbridas têm funcionado como se não fossem orientadas a projetos, mas hoje trabalham como empresas orientadas para tal.

Na Figura 3 são apresentadas as classificações das empresas de acordo com a utilização da gestão de projetos, quais sejam: orientadas a projetos, híbridas e não orientadas a projetos.

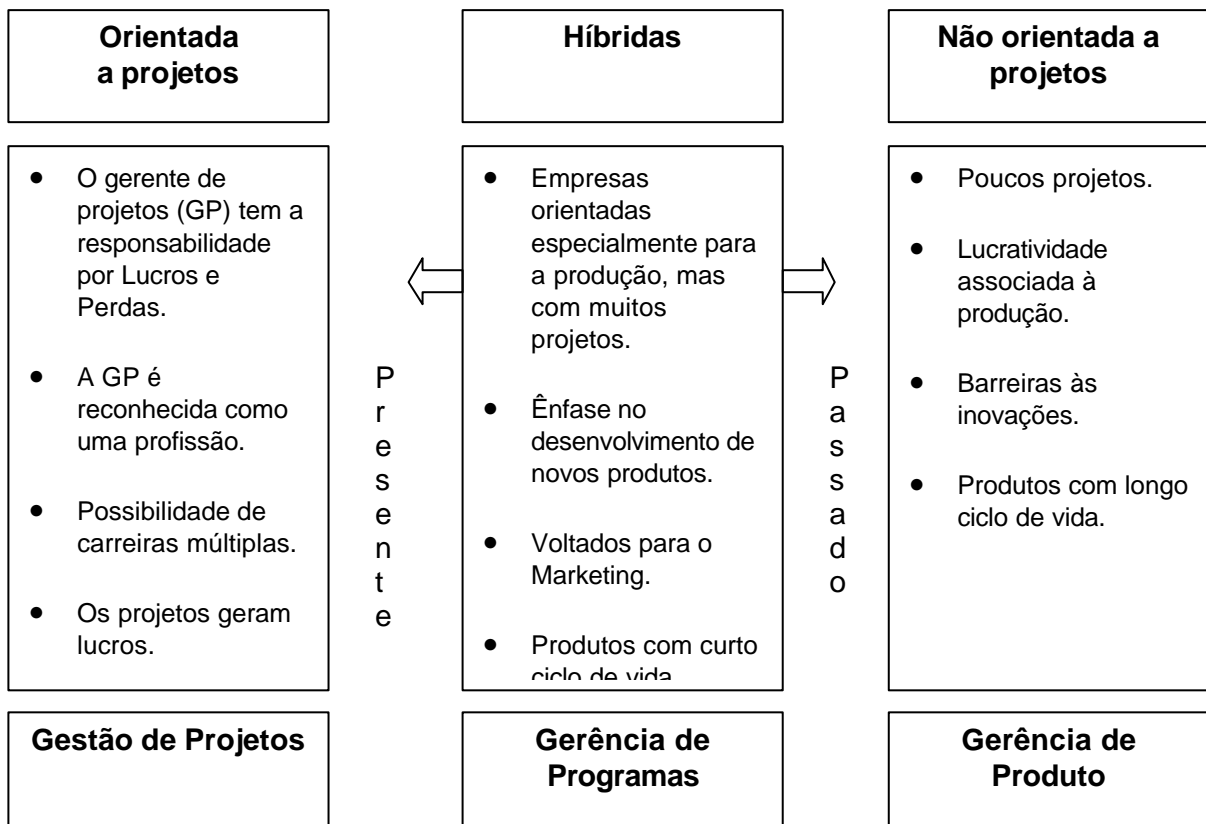


FIGURA 3 - CLASSIFICAÇÃO DAS INDÚSTRIAS (pela utilização da Gestão de Projetos)

FONTE: KERZNER, Harold. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 21.

Verifica-se que a maioria das organizações enquadra-se no perfil de estruturas híbridas ou orientadas a projetos. Outra característica importante a ser observada nas empresas que desenvolvem projetos é a preocupação com treinamento em Gerenciamento de Projetos.

Kerzner (2002) apresenta as proporções de treinamento em Gestão de Projetos por setor industrial, bem como o tempo de experiência em projetos das principais categorias de indústrias (ver Quadro 1).

As mudanças mais rápidas derivadas da Gestão de Projetos são, provavelmente, as que têm por cenário as empresas do setor bancário, telecomunicações, farmacêutica etc. A necessidade de excelência em gestão de projetos nesses setores de rápido crescimento é acentuada pelas fusões, aquisições e em decorrência da

legislação. Provavelmente, esses setores irão superar os demais na utilização da Gestão de Projetos (KERZNER, 2002).

Nível de treinamento em gestão de projetos	Híbrida	Orientada a projetos	Orientada a projetos
Alto	Automotiva Saúde Maquinaria Mineração	Terceirizada indústria automotiva Computadores Eletrônicos	da Aeroespacial Defesa Construção
Médio	Híbrida Bebidas Química Papel	Híbrida Bancos Farmacêutica Petróleo e gás Telecomunicações	Orientada a projetos Lazer Entretenimento Nuclear
Baixo	Híbrida Seguros Editoras Varejo Transportes	Híbrida Alimentação Ferroviária Tabaco	Não orientada a projetos Bens manufaturados Metais
	1 a 5	5 a 10	15 ou mais
	Anos de experiência em gestão de projetos		

QUADRO 1 - TREINAMENTO EM GP POR SETOR INDUSTRIAL

FONTE: KERZNER, Harold. *In Search of Excellence in Project Management*, New York, Willey, 1998, p. 11 *apud* Harold, KERZNER. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 31.

O modo de organização por projetos é estruturada por “grupos-tarefa”, que deslocam os profissionais necessários a cada um dos projetos, os quais deixam seus “departamentos” funcionais para integrar estas frações da estrutura, sob a chefia do respectivo gerente de projeto, sendo que os serviços administrativos e de apoio permanecem inalterados. Do ponto de vista do gerenciamento do projeto, esta forma de organização proporciona grande simplicidade administrativa, pois o gerente dispõe integralmente dos recursos humanos, com toda a equipe voltada para os objetivos do projeto durante toda a sua etapa de execução (VALERIANO, 1998).

As empresas que atuam orientadas a projetos, segundo Verzuh (2000, p. 51) “(...) facilitam o andamento dos projetos porque toda a sua estrutura foi confeccionada para esse propósito”.

A administração por projetos tem riscos com relação à capacitação, pois os profissionais, uma vez afastados por longo tempo de suas bases “técnico-científicas”, podem vir a se desatualizar, pois se acham dedicados a transformar seus potenciais em trabalho produtivo. Além disso, pode-se não necessitar da total dedicação de todos os seus componentes da equipe aos trabalhos do projeto. E mais, os departamentos perdem com outras formas de capacitação que seriam proporcionadas, ainda que indiretamente, pelos profissionais que se acham deslocados para os projetos, fora da alçada de seus chefes funcionais. Contudo, este tipo de organização passa a ser insubstituível quando o projeto deve ser executado em outras regiões que não a da sede da organização (VALERIANO, 1998).

A administração por projetos consiste em identificar problemas da organização como passíveis de serem resolvidos como se fossem projetos. A administração por projetos é aplicada extensivamente em todos os tipos de organizações, inclusive naquelas não voltadas a projetos. Com os excelentes resultados, e com o conseqüente aprendizado das organizações em gerenciar projetos, esta abordagem foi estendida a quase todos os tipos de trabalho. As empresas que empregam a administração por projetos usualmente têm em seus planos um grande número de pequenos projetos em vários estágios de execução e localizados em todos os níveis da organização, como que permeando-a completamente (VALERIANO, 1998).

Com o crescimento da administração por projetos, naquelas empresas que se defrontam com grande número destes, seus órgãos internos mais parecem um grande plantel ou um *pool* de especialistas, trabalhando em vários projetos simultaneamente, em uma salutar via de duas mãos, e que, enquanto empregam a maior parte de seu tempo nos serviços de sua especialidade ou de suas habilidades, adquirem experiência e crescem profissionalmente por meio da aplicação de seus atributos pessoais na mais variada gama de problemas, com a riqueza dos contratos profissionais multidisciplinares (VALERIANO, 1998, p. 94).

A adoção e a implantação da administração por projetos deve ser precedida ou acompanhada do necessário treinamento do pessoal. Deverá haver uma progressiva familiarização no trato com pessoas de especializações diversas e com diferentes experiências. Deverá haver também uma linguagem única e não dialetos que levem a interpretações ou desentendimentos (VALERIANO, 1998).

Valeriano (1998) alerta que, quanto mais “funcional” ou “departamental” for a cultura da organização, maior lapso de tempo poderá ser exigido. Para aquelas dedicadas preferencialmente a projetos, o caminho será mais curto e suave. Os prazos de implementação podem ir de um a dois anos em pequenas empresas que tem negócios mais simples e já encontram-se familiarizadas com gerência de projetos, mas podem consumir até cinco ou mais anos para outras. Quando a execução de um projeto puder ser restrita apenas aos limites de um setor funcional e à capacidade nele existente, não haverá maiores dificuldades de coordenação, pois todos os recursos humanos, materiais e gerenciais, estão concentrados em uma mesma “lugar” da organização. Os problemas ocorrem em projetos denominados “multidisciplinares” ou “multidepartamentais”.

Um outro estilo de organização voltada para os projetos é a de programa. Os programas consistem em muitos projetos relacionados, mas diferente de um projeto único, não tem uma data de término estimulada. Uma variação do programa é a estrutura voltada para produtos, que utiliza os produtos da empresa como o fator de motivação organizacional (VERZUH, 2000).

As organizações de matriz são necessárias quando os muitos projetos extrapolam os limites funcionais. Essa estrutura dá autoridade tanto aos gerentes de projetos quanto aos gerentes funcionais, fazendo com que todos estejam subordinados ao mesmo executivo. Os gerentes funcionais ficarão envolvidos na decisão de quem irá trabalhar com as equipes de projeto e terá a responsabilidade sobre as questões administrativas a longo-prazo. Os gerentes de projeto designam, monitoram e coordenam o trabalho entre os membros da equipe de projeto. O principal problema com as empresas é que cada pessoa que trabalha em um projeto fica tendo dois chefes – e se essas pessoas trabalharem em mais de um projeto terão até mais chefes (VERZUH, 2000).

A organização matricial, em vez de utilizar os recursos humanos com integral dedicação a um projeto, procura conciliar a vantagem da convivência departamental com o desempenho de seus componentes nos projetos. Além disso, os profissionais podem se dedicar a mais de um projeto simultaneamente (VALERIANO, 1998).

A Figura 4 representa os níveis de autoridade do gerente de projeto em cada um dos tipos de estruturas organizacionais.

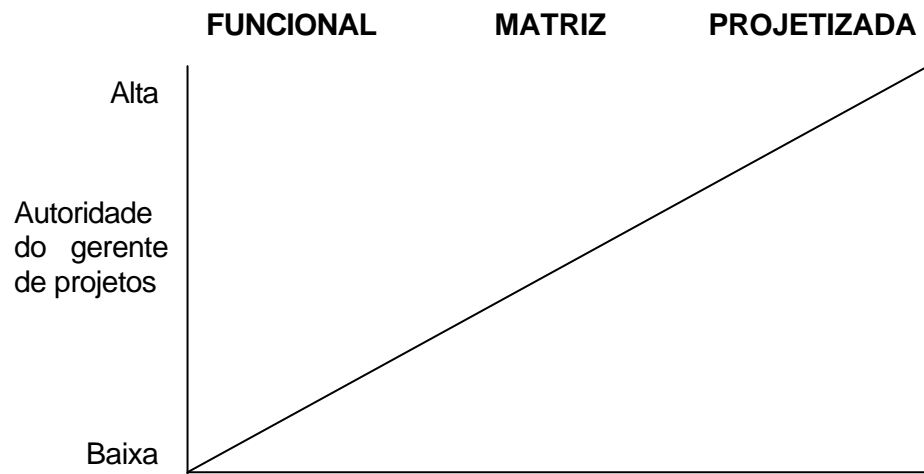


FIGURA 4 - AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETO

FONTE: Eric, VERZUH. MBA Compacto, Gestão de Projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 46.

Com a organização matricial procura-se combinar as vantagens da organização funcional ou departamental com a organização por projetos. Ela não implica no afastamento do profissional de seu departamento por longos períodos, ao mesmo tempo em que proporciona a formação de uma equipe para a execução de um projeto multidisciplinar. “Isto é obtido por meio da mobilização temporária de recursos disponíveis na estrutura funcional” (VALERIANO, 1998, p. 82).

Na organização matricial, pessoas, equipamentos e às vezes órgãos inteiros como oficinas, laboratórios etc, podem ser alocados, parcial ou totalmente, à organização de um projeto. É comum um indivíduo chefiar uma parte de um projeto e também dedicar-se a outro. “À organização matricial é atribuído o inconveniente de expor um mesmo indivíduo a duas chefias ao mesmo tempo, chamado de ‘duplo-chapéu’, dando origem a conflitos” (VALERIANO, 1998, p. 82).

Compete à administração superior manter o equilíbrio entre o gerente de projetos e o gerente de funcional. Por esta razão, o gerente de funcional não deve exercer a função de gerente de projeto cumulativamente. Será prejudicial a superposição de fornecedor com cliente em uma mesma pessoa, com fortes possibilidades de prejudicar uma das partes (VALERIANO, 1998).

O grau de qualidade do planejamento minimiza a ocorrência dos conflitos, ao passo que um mau planejamento ou a inexistência dele dificulta ou mesmo inviabiliza o emprego da organização matricial. A organização matricial torna-se inviável em um ambiente de planejamento precário e em que ela não é bem conhecida (VALERIANO, 1998).

A identificação do perfil da empresa, com relação ao desenvolvimento de projetos, é fundamental para analisar se a estrutura organizacional implantada beneficia a gestão dos projetos ou faz-se necessário alterá-la para obter melhores resultados.

A gestão de projetos é, principalmente, adotada por aquelas organizações que tem ênfase no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Mas o que é inovação? E por que o tema inovação está fortemente atrelado à tecnologia?

Para uma melhor compreensão da importância que a inovação tecnológica assume nos contextos das organizações, principalmente aquelas que atuam com projetos, a próxima seção abordará seus principais conceitos e sua relação com a gestão de projetos.

2.3 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Na medida em que as empresas se reestruturaram para fortalecer sua competitividade, os projetos tornaram-se o centro das atenções, estejam eles desenvolvendo novos produtos ou fornecendo serviços melhores (VERZUH, 2000).

A tecnologia é, certamente, um dos principais fatores que propicia o incremento no nível de projetos, uma vez que eliminou o trabalho repetitivo e, por consequência, liberou as pessoas para que pudessem se concentrar no que não pode ser automatizado – na criação de novos produtos e serviços. E sempre que os novos produtos e serviços são criados, há necessidade de projetos (VERZUH, 2000).

Diante deste cenário, que caracteriza a mudança como uma constante, e que a tecnologia é considerada como uma das principais responsáveis por esse processo de aceleração contínua, faz-se necessário apresentar algumas definições encontradas na literatura sobre tecnologia.

A tecnologia tem sido definida de diferentes maneiras por um grande número de autores. Segundo Mañas (1993) há duas correntes principais: uma corrente define

tecnologia de forma abrangente, compreendendo todo o processo operacional, seja de produção ou de serviço, isto é, todo modo de fazer coisas implica uma tecnologia; outra corrente define tecnologia de forma mais restrita, entendendo como tecnologia o processo de produção de bens, inerente aos equipamentos utilizados nesta.

Para Valeriano (1998), tecnologia é o conjunto ordenado de conhecimentos científicos, técnicos, empíricos e intuitivos empregados no desenvolvimento, na produção, na comercialização e na utilização de bens e serviços. A tecnologia recebe alguns qualificativos, conforme sua finalidade: tecnologia de processo, tecnologia de produto, de comercialização, de operação etc.

Tecnologia é essencialmente conhecimento útil, conhecimento aplicado aos processos de desenvolvimento e produção, disponibilização no mercado e utilização de bens e serviços. Esse conhecimento pode ser prático ou teórico. A tecnologia pode ainda ser entendida como um conjunto de métodos e de procedimentos, resultante de conhecimentos científicos ou de experiência acumulada (LARANJA et al., 1997).

Sáenz e Capote (2002, p. 47) definem tecnologia como:

Tecnologia é o conjunto de conhecimentos científicos e empíricos, de habilidades, experiências e organização requeridas para produzir, distribuir, comercializar e utilizar bens e serviços. Inclui tanto conhecimentos teóricos como práticos, meios físicos, "*know how*", métodos e procedimentos produtivos, gerenciais e organizacionais, entre outros. Do ponto de vista da tecnologia como atividade, esta pode ser entendida como: a busca de conhecimentos já existentes.

Os conhecimentos científicos e tecnológicos apresentam características diferentes. De acordo com Sáenz e Capote (2002), os primeiros são mais complexos, surgem da observação e da análise, tratando de fornecer conjuntos de conceitos cada vez mais abrangentes e, também, na medida do possível, mais simples, relativos aos fenômenos e seus vínculos, às variações que tais fenômenos possam experimentar, assim, como as causas e as conseqüências dos mesmos. Os conhecimentos tecnológicos consistem em novos procedimentos, mediante os quais se alcançam fins práticos: podem ser considerados como conhecimentos de procedimentos provados que permitem alcançar objetivos práticos predeterminados.

Drucker (1989) *apud* Mañas (1993) que diz que inovar é um dos grandes, um dos mais importantes objetivos de qualquer organização. A inovação é algo que mantém a empresa viva, competitiva e em alguns casos lhe permite dar pulos, ganhando a liderança, estabelecendo novos rumos para toda a concorrência, clientela e fornecedores de maneira geral.

O processo de inovação tecnológica ocorre, segundo Valeriano (1998, p.28), essencialmente segundo dois mecanismos: por sucessivos melhoramentos de tecnologia e pelo surgimento de novas tecnologias, mais eficientes e promissoras, que vêm substituir aquelas já exauridas e sem possibilidades de progresso. “É como estar subindo uma rampa e, de vez em quando, subir um degrau”.

Valeriano (1998, p.29) expõe o processo do ciclo de vida da tecnologia, segundo o qual, “cada tecnologia que surge para competir e substituir uma outra passa por períodos de evolução e sucumbe, ao término de sua via útil” e este ciclo de sucedem continuamente. O ciclo completo desta evolução comporta três fases: invenção, inovação e utilização (VALERIANO, 1998):

- Invenção: é um conceito, um esboço ou um modelo de um produto, processo, serviço ou melhoramento daqueles existentes.
- Inovação tecnológica: incorporação de uma idéia ou invenção pela economia, tornando disponível um produto, processo ou serviço.
- Utilização: completa o processo, pela introdução do produto ou serviço na economia, até que ele seja substituído.

Cada um desses ciclos da vida da tecnologia apresenta um período de duração – estágio – representados através da curva em “S”, conforme apresentado na Figura 5. Os estágios, ou ramos do ciclo de vida da tecnologia, segundo definição apresentado por Valeriano (1998), são:

- Início: pequenos progressos, geralmente com poucos recursos envolvidos, até que mais conhecimentos técnicos e científicos avancem, quando então se consolida.
- Crescimento exponencial: maior envolvimento de esforços de tecnologia e recursos.
- Decadência: quando a aceleração diminui até parar o crescimento.

A tecnologia é a combinação de conhecimentos empíricos e técnico-científicos para a produção de bens e serviços. É conhecimento organizado e aplicado à produção. Já a inovação é a aplicação comercial de invenções, conhecimentos, práticas, técnicas e processos de produção (ROCHA,1996).

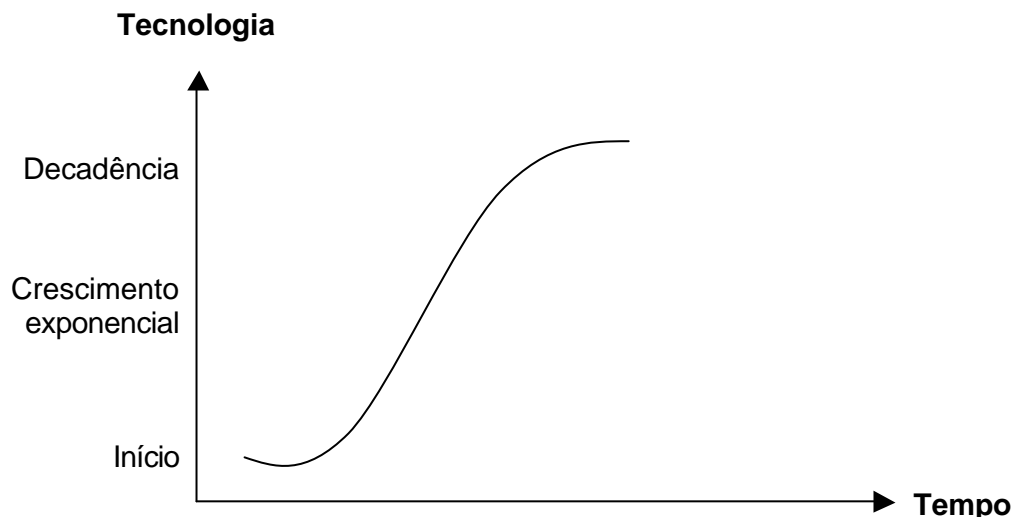


FIGURA 5 - CICLO DE VIDA DA TECNOLOGIA

FONTE: Adaptado de VALERIANO, Dalton. *Gerência em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia*. São Paulo. Makron Books, 1998, p. 30.

O processo de inovação tecnológica trata-se da “aplicação de novos serviços tecnológicos, que resulta em novos produtos, processos ou serviços, ou na melhoria significativa de alguns de seus atributos” (LARANJA et al., 1997, p 18). Inerente a esta definição está a idéia de que os produtos ou serviços, novos ou melhorados, devem ter aceitação no mercado (ou aumento da aceitação no mercado) com conseqüências para o aumento de rentabilidade da empresa inovadora. Claro que, em princípio, quanto maior for a diferenciação que decorre da inovação conseguida pela empresa, maior e mais duradoura será a sua vantagem competitiva face aos concorrentes.

A tecnologia é um dos principais elementos responsáveis pelo processo de mudança contínua que as organizações vêm enfrentando para garantir competitividade. Para promover estas mudanças, cada vez com um nível maior de sucesso, as organizações passaram a adotar o gerenciamento de projetos.

2.4 SUCESSO NOS PROJETOS

“Para empreender uma jornada, é indispensável ter um destino e um plano para chegar até ele. O destino precisa ser claramente identificado, caso contrário nunca se saberá quando a viagem acaba” (KERZNER, 2002, p. 43). De certa forma, as mesmas questões são válidas para as práticas de gerenciamento. Quem a elas se dedica precisa saber definir, com algum grau de exatidão, o que constitui o sucesso, a maturidade e a excelência do projeto (KERZNER, 2002).

Poucas são as empresas que costumam definir para seus gerentes o que entendem por sucesso, e aquelas que o fazem em geral optam por uma definição muito “pobre”. Ao longo dos anos, a definição de sucesso de projeto tem sofrido alterações (KERZNER, 2002).

O sucesso foi definido como a conclusão da programação no prazo, no custo e no nível de qualidade pré-estabelecida, sendo a qualidade definida pelo cliente, não mais pelo fornecedor. Mas esta definição ainda apresenta-se muito incompleta (KERZNER, 2002).

De acordo com as modernas definições de sucesso em projetos, o problema de definir sucesso como a concretização no prazo programado, dentro do orçamento e com nível de qualidade desejado é que todos estes indicadores constituem uma definição interna de sucesso. Já o cliente final precisa ter algum grau de participação nesta definição. Atualmente, a melhor explicação do sucesso, segundo Kerzner (2002) é aquela que o mensura em termos de fatores primários: prazo, orçamento e qualidade; e secundários: aceitação e liberação pelo cliente de referência.

O conceito de qualidade é muito importante no gerenciamento de projetos, “reconhecemos que a qualidade é definida pelo cliente, não pelo fornecedor, o mesmo vale para o sucesso em projetos” (KERZNER, 2002, p. 45).

Verzuh (2000) define cinco fatores essenciais ao sucesso de um projeto:

- Equalização dos objetivos do projeto entre cliente, equipe e gerência.
- Responsabilidades claras que possam ser utilizadas para medir o progresso do projeto.
- Comunicação constante e efetiva entre todos os envolvidos.
- Escopo controlado.

- Apoio ao gerenciamento.

Difícilmente duas empresas irão gerenciar projetos da mesma forma, pois a implantação do gerenciamento de projetos deve ter por base a cultura da organização. A cultura de gestão de projetos que dá resultado é aquela baseada em confiança, comunicação, cooperação e trabalho de equipe (KERZNER, 2002).

O alcance da excelência na gestão de projetos vem de duas fontes: internas e externas. Internamente, a alta gerencia pode descobrir os benefícios da gestão de projetos à medida que monitora as tendências predominantes na respectiva indústria, ou quando compara os resultados que está atingindo com os resultados dos concorrentes. Podem, igualmente, entender que ela é capaz de criar futuros gerentes gerais conhecedores das operações de praticamente todas as unidades funcionais. Externamente que, por sua vez, podem forçar uma empresa a aceitar a necessidade de mudar sua maneira de fazer negócios (KERZNER, 2002).

A obtenção da excelência na gestão de projetos pode levar uns poucos anos ou algumas décadas. A excelência não será alcançada sem mudanças, e a rapidez das mudanças é o fator fundamental. A gestão de projetos se assemelha ao gerenciamento da qualidade total: ambos são sistemas de gerenciamento que necessitam de educação e de treinamento extensivos. Além disso, o processo de educação deve começar pelos gerentes seniores. Por que um funcionário iria apoiar uma mudança que não é sustentada pela cúpula da organização? (KERZNER, 2002, p. 29).

Kerzner (2002) alerta que a implementação eficaz da gestão de projetos cria uma organização e cultura em condições de mudar rapidamente de acordo com as necessidades de cada projeto, e ainda assim, adaptar-se com igual rapidez a um ambiente dinâmico. Empresas bem-sucedidas precisam competir com mudanças em tempo real e conviver com o potencial de problemas que esta situação implica. A mudança é inevitável em empresas direcionadas a projetos. A cultura corporativa não é algo que se muda rapidamente.

Para êxito neste processo de mudança, segundo Kerzner (2002), uma parte muito importante da cultura das empresas de sucesso é um elenco de valores ou mandamentos, pelo qual todos os funcionários devem guiar-se. Fazer com que esses

valores da empresa e a gestão de projetos se comprovem complementares é fundamental para o sucesso de qualquer projeto. Para garantir essa integração e coerência entre valores é indispensável que as metas, objetivos e valores da empresa sejam integralmente entendidos por todos os integrantes do time do projeto.

A comunicação é um dos fatores importantes que levam ao sucesso de um projeto. Especificamente, o que é necessário é a comunicação constante entre todos os envolvidos no projeto. Os projetos compõem-se de pessoas que executam as tarefas. Conseguir que as coisas sejam feitas de modo correto exige uma comunicação entre todos os participantes (VERZUH, 2000).

No passado, imaginava-se que as principais causas do fracasso de projetos fossem o planejamento insatisfatório, estimativas imprecisas, programação deficiente e inexistência de controle de custos. Atualmente, as empresas bem-sucedidas entendem que o fracasso de projetos se deve principalmente a deficiências comportamentais – desestímulo entre os funcionários, relacionamentos interpessoais negativos, produtividade escassa e ausência de comprometimento com os objetivos (KERZNER, 2002, p. 311).

Todas as empresas, mais cedo ou mais tarde, acabam entendendo os conceitos básicos da gestão de projetos. Entretanto, aquelas que chegaram à excelência nesse campo só a conseguiram mediante a implantação e execução bem-sucedidas de processos e metodologias (KERZNER, 2002).

2.5 GERENTE DE PROJETOS

Na empresa atual e, com muito maior intensidade, na empresa do futuro, todos deverão ser capazes de gerenciar projetos ou parte deles. A participação de uma pessoa em mais de um projeto já é, e será cada vez mais, uma ocorrência rotineira para os executantes de qualquer atividade na empresa.

Por que não é fácil para as empresas aceitar e implantar a gestão de projetos? No passado, admitia-se a gestão de projetos apenas nos setores orientados a projetos. Neles, o gerente de projetos tinha plena responsabilidade pelos lucros e perdas (L&P). Foi essa mesma responsabilidade pelos L&P que virtualmente forçou as empresas a passarem a tratar a gestão de projetos como uma profissão (KERZNER, 2002).

Todo projeto precisa de alguém que, a despeito de seu título, execute as funções de gerenciamento de projeto. É um papel que pode ser desempenhado em poucas horas por semana, em projetos pequenos, ou que pode se espalhar entre muitas pessoas em projetos muito grandes. Mas não se pode definir esse papel puramente em termos das funções de gestão de projeto ou do conjunto de ferramentas de gestão de projetos. Também é preciso entender que a principal responsabilidade de um gerente de projeto é liderar todos os participantes – e encorajá-los a trabalharem juntos durante o projeto (VERZUH, 2000).

O gerente de projeto é a pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto e, conseqüentemente, pelo seu sucesso. Deve ser designado desde o início do projeto (quanto mais cedo melhor). Além disso, deve ser “pró-ativo e ter autoridade tal que o permita dizer `não´ quando necessário” (DINSMORE, 2003, p. 6).

Nenhuma técnica será suficiente a não ser que o gerente queira liderar o processo. O gerente de projeto é um “catalisador” – aquele que inicia e levanta o projeto como um todo e coloca-o em movimento (VERZUH, 2000).

Se os velhos gerentes intermediários são dinossauros, uma nova classe de gerentes mamíferos – os gerentes de projetos – evolui para preencher o nicho que aqueles outrora comandaram. Como sua contraparte biológica, o gerente de projetos é mais ágil e adaptável do que o animal que está substituindo, mais habilitado a viver pela inteligência do que pela força do seu peso (KERZNER, 2002, p. 18).

A arte de liderar engloba capacidades que são adquiridas através da experiência, da sensibilidade e de um conhecimento integral dos princípios básicos da gestão de projeto. “Aprender os princípios básicos da gestão de projeto pode ser o primeiro passo em direção ao surgimento de um líder capacitado e cativante” (VERZUH, 2000, p.26).

As pessoas que comandam ou trabalham em projetos vencedores sempre serão as primeiras a desencadear as próximas novas ondas (KERZNER, 2002, p. 18). Os melhores gerentes de projetos irão buscar as pessoas mais talentosas e estas – dispondo de várias opções – optarão pelos melhores gerentes.

Os participantes são o centro de um projeto de sucesso. A primeira etapa do processo é chegar a um acordo com toda a equipe do projeto (incluindo o cliente). O

gerente de projeto precisa coordenar todos esses participantes no processo de direção do projeto através de seus vários estágios. Isso inclui não só dirigir a equipe do projeto, mas também gerenciar centrado no alto escalão da empresa, ou seja, usando seu *knowhow* conhecimento de projeto para guiar os gerentes funcionais, o apoiador e o cliente (VERZUH, 2000).

Todas as partes envolvidas são muito importantes para o sucesso do projeto – e cada um tem uma contribuição essencial. Seja sua autoridade, verba ou conhecimento das exigências de produto, todas as contribuições são necessárias para assegurar o sucesso (VERZUH, 2000).

O cumprimento das metas do projeto sobrepõe às necessidades individuais dos membros da equipe. Mas pedir às pessoas que dêem 120 por cento, projeto após projeto, simplesmente não funciona. Elas ficam exaustas, com o moral baixo e simplesmente zangadas. (...) Isso significa terminar o projeto com moral alto, com um ótimo relacionamento com os clientes e ter representantes que mal possam esperar para trabalhar no próximo projeto (VERZUH, 2000, p.39).

As principais funções do Gerente de Projetos se resumem ao seqüenciamento das etapas de um projeto: um projeto precisa começar com uma definição, depois passar para o planejamento e finalmente para o controle. E as funções têm de ser repetidas várias vezes, já que o planejamento irá inevitavelmente levar a modificações da definição e as ações de controle irão exigir mudanças constantes do plano (VERZUH, 2000). A Figura 6 mostra este ciclo de responsabilidades do gerente de projetos.

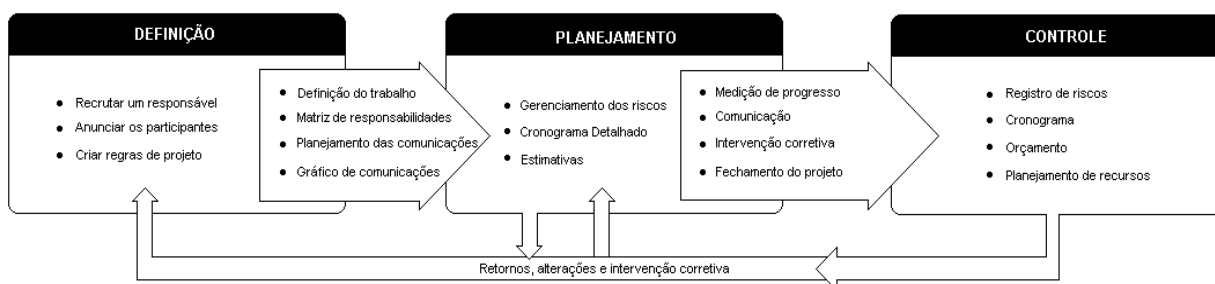


FIGURA 6 - PRINCIPAIS FUNÇÕES DO GERENTE DE PROJETOS

FONTE: VERZUH, Eric. MBA Compacto, Gestão de Projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 40.

Exige-se que os melhores gerentes de projeto tenham em sua bagagem um misto de habilidades e que quanto maior seja o projeto, mais habilidades de gestão de projeto sejam necessárias. Mas, mesmo o líder de um projeto precisa saber organizar o trabalho e se comunicar com clareza com os clientes e com a gerência (VERZUH, 2000).

A falta de convencimento dos executivos é a razão maior pela qual, em algumas empresas, a gestão de projetos poucas vezes consegue atingir todas as suas potencialidades. Muitos deles relutam em se desfazer daquilo que consideram um poder total, e também em se comprometer plenamente com a implantação da gestão de projetos (KERZNER, 2002).

Muitas empresas passam a empregar a gestão de projetos sem entender as diferenças comportamentais fundamentais entre gerentes de projetos e gerentes funcionais. No caso da compreensão de que o gerente de área não está agindo simultaneamente como gerente do projeto, estas são as diferenças comportamentais a serem notadas (KERZNER, 2002):

- Os gerentes de projeto lidam com recursos subordinados a diversas cadeias. Os gerentes de área: têm cadeia única de comando.
- Os gerentes de projeto têm pouca autoridade em comparação os gerentes de área.
- Os gerentes de projetos em geral não contribuem diretamente com dados para avaliações do desempenho dos funcionários. Os gerentes de áreas influem diretamente nestas avaliações.
- Os gerentes de projetos nem sempre figuram nas escalas hierárquicas de compensações, bem ao contrário dos gerentes de área.
- Os gerentes de projetos têm posição temporária. A posição do gerente de área é, em geral, permanente.
- Os gerentes de projetos estão, às vezes, abaixo hierarquicamente de alguns dos integrantes das equipes. Os gerentes de áreas, no entanto, quase sempre têm salário e posições superiores.

Os gerentes de projetos com sólidas habilidades comportamentais são mais capazes de envolver suas equipes nos processos de decisão, sendo a tomada conjunta de decisões um dos principais indicadores da gestão de projetos bem-sucedida. Hoje em dia, os gerentes de projetos são mais administradores de pessoas que de tecnologias. O gerente de projetos voltado para os aspectos comportamentais tem mais tendência a delegar responsabilidades aos integrantes das equipes do que os gerentes de projetos cujo forte é o lado técnico (KERZNER, 2002, p. 313).

O gerente funcional, por sua vez, tem atribuições mais definidas, sua função é permanente, mais rotineira e consiste principalmente na administração de pessoal, de material e na capacitação de seu departamento; seu “domínio” é permanente e acha-se bem-delimitado, bem como suas ligações funcionais fazem-se por meio de uma cadeia hierárquica. O gerente funcional cede temporariamente seus recursos (pessoal, máquinas, equipamentos etc.) e/ou presta serviço aos projetos (VALERIANO, 1998).

Os gerentes de projetos, especialmente os da organização matricial, têm atribuições menos definidas, a função é temporária e quase nada rotineira. O gerente de projeto não dispõe, senão em pequena escala e apenas durante a vida do projeto, de instalações e, exceto com níveis da alta gerência ou administração da organização, suas ligações com os membros de sua equipe não têm força daquelas derivadas de linhas hierárquicas (VALERIANO, 1998).

O gerente funcional e o gerente de projetos que têm bem alinhadas suas responsabilidades contribuem para o sucesso das iniciativas das organizações. “As duas funções são complementares, mas se mal-compreendidas e mal-administradas, transformam-se em funções antagônicas, com permanente geração de conflitos desnecessários e, portanto, perniciosos” (VALERIANO, 1998, p.81).

Verzuh (2000) elege alguns dos principais desafios que os gerentes de projetos enfrentam:

- Pessoal: cada projeto tem necessidades diferentes de pessoal. O número adequado de pessoas – e suas diferentes capacidades – é diferente para cada projeto. Uma nova equipe de projeto tem de ser montada no começo e dispensada ao final.
- Estimativa: cada projeto é diferente, logo, as estimativas podem conter mais suposições do que fatos.

- Autoridade: os organogramas definem a autoridade dentro de uma empresa. Quando os projetos ultrapassam as barreiras da empresa, não é mais preciso deixar claro quem tem autoridade para tomar muitas das decisões.
- Controles: não há alinhamento entre a periodicidade das práticas normais de contabilidade com a necessidade dos projetos.
- Comunicações: as “crises nas comunicações” são um dos mais importantes fatores de falhas nos projetos.

Sem dúvida, a “função de Gerente de Projeto encerra, intrinsecamente, uma elevada dose de desafio” (VALERIANO, 1998, p. 143). Para desenvolver as habilidades de liderança, é necessário que as organizações selecionem pessoas potencialmente promissoras para desempenhar estes papéis e as exponham e as incentivem a desenvolver este potencial. Paralelamente, deverá ser feito esforço no sentido de que se desenvolvam também as condições para a formação de equipes de trabalho bem-integradas. As equipes de trabalho são consideradas, por muitos, como as “peças basilares ou os blocos construtivos das futuras organizações de alto desempenho” (VALERIANO, 1998, p. 157).

À medida que as empresas crescem, vai se tornando inviável designar um gerente sênior para cada projeto e, assim, surgem comitês. A tendência recente em vários tipos de empresas tem sido pela formação de comitês responsáveis por projetos, normalmente compostos por representantes de todos os setores da empresa. Os comitês podem ser temporários, quando vão cuidar de projetos com tempo limitado, ou permanentes, quando se decide que devem assumir a responsabilidade por todos os novos projetos (KERZNER, 2002).

É de fundamental importância a capacitação em projetos de toda a equipe de profissionais envolvidos com projetos na organização. Assim, o desenvolvimento de programas de treinamento em projetos é um dos importantes fatores para o atingimento de níveis de sucesso nos projetos.

Designar programas de treinamento em Gestão de Projetos é um grande desafio, tamanha a variedade de qualificações (qualitativas / comportamentais, organizacionais e quantitativas) que a Gestão de Projetos abrange, conforme apresentado na Figura 7. No passado os gerentes aprendiam com seus próprios

erros, pois não lhes havia a possibilidade de beneficiar-se de experiências alheias (KERZNER, 2002).

Os resultados dos treinamentos quantitativos apresentados por Kerzner (2002, p. 261):

- menor tempo para o desenvolvimento de produtos;
- decisões mais rápidas e qualitativas;
- redução de custos;
- aumento das margens de lucros;
- redução da necessidade de pessoal;
- redução da burocracia;
- melhoria da qualidade e confiabilidade;
- redução da rotatividade de pessoal;
- implementação mais rápida das “melhores práticas” .

Os resultados qualitativos incluem:

- melhor visibilidade e foco nos resultados;
- melhor coordenação;
- moral elevado;
- aperfeiçoamento mais rápido dos gerentes;
- melhor controle;
- melhor relação com os clientes;
- aumento do apoio dos funcionários;
- diminuição dos conflitos exigindo envolvimento do gerente sênior.

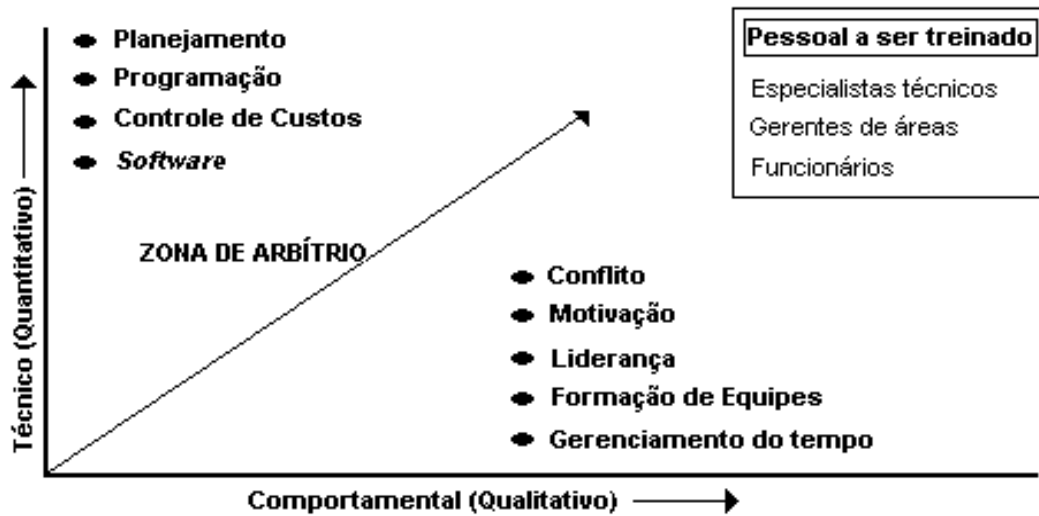


FIGURA 7 - TREINAMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

FONTE: KERZNER, Harold. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 259.

Kerzner (2002) destaca a importância da escolha dos funcionários a serem treinados. Normalmente, é errado treinar apenas os gerentes de projeto. Uma gestão de projetos bem-sucedida depende de um claro entendimento desse processo e da existência de pessoas com capacidade para tanto em todos os segmentos da organização. A Figura 8 apresenta uma matriz indicando o nível de importância do treinamento em Gerenciamento de Projetos *versus* os anos de experiência em projetos. Dessa forma, indica quais são as empresas que lideram a maturidade no gerenciamento de projetos e aquelas que simplesmente encontram-se estagnadas.

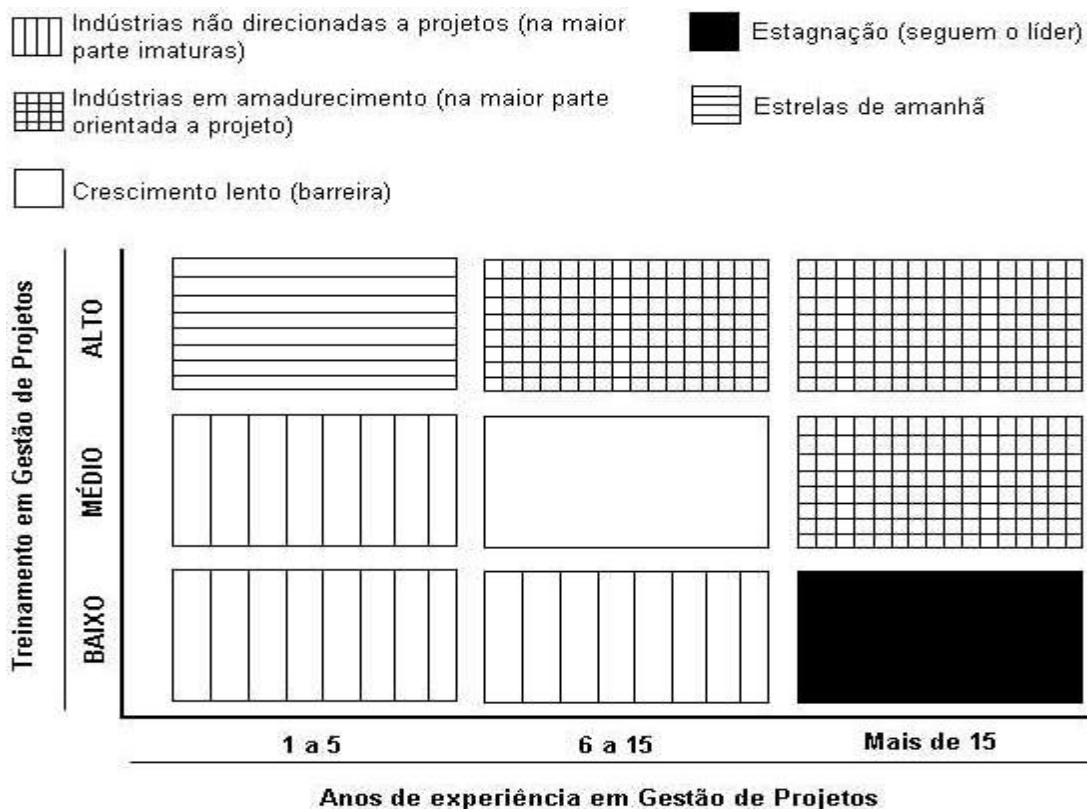


FIGURA 8 - TREINAMENTO EM GP VERSUS EXPERIÊNCIA EM PROJETOS

FONTE: KERZNER, Harold. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 268.

Para padronizar e apoiar o gerenciamento de diferentes tipos de projetos surgiram organizações totalmente orientadas ao estudo, divulgação e certificação dos envolvidos com projetos.

2.6 CERTIFICAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A seguir serão abordadas as principais entidades certificadoras de projetos no mundo – PMI (*Project Management Institute*) e IPMA (*International Association of Project Management*) – apresentando as principais áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos que cada uma delas contempla.

2.6.1 PMI

Estabelecido em 1969, o PMI - *Project Management Institute* - na América do Norte, conta com 220 associações membros e mais 40 capítulos (*chapters*) potenciais geograficamente dispersos em 68 países. Isso totaliza cerca de 125.000 membros em

todo o mundo. Em 2003, o Brasil já contava com unidades regionais do PMI, em 10 estados (DINSMORE, 2003). O PMI é uma organização internacional, sem fins lucrativos, que desenvolve normas, seminários, programas educacionais e certificação profissional.

Em 1985, o PMI elaborou um “*Body of Knowledge*” para Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 2000). O profissional certificado pelo PMI é reconhecido como PMP – *Project Management Professional*. A certificação em Gerenciamento de Projetos passa a ser diferencial para muitas empresas até mesmo no processo de contratação de serviços. “A gestão de projetos tem agora perspectivas de carreira. Os clientes estão até mesmo exigindo que os fornecedores encarreguem gerentes de projetos (...)” (KERZNER, 2002, p. 29).

O PMI, através do PMBOK 2000, promoveu uma atualização da versão publicada em 1996, buscando entre outros objetivos acrescentar novas matérias que reflitam o crescimento e a prática no campo do Gerenciamento de projetos em todo o mundo. A versão oficial em Português conhecida como “Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos” foi lançada no início de 2003 e serve de base para orientar profissionais que buscam conhecer gerenciamento de projetos em toda a sua plenitude (DINSMORE, 2003).

O PMI estima que existam aproximadamente 13 milhões de profissionais atuando em Gerenciamento de projetos ao redor do mundo. Destes, cerca de 84.000 já são PMPs. No Brasil existem cerca de 2.000 filiados e cerca de 50% destes são PMPs. Assim, nos próximos anos ainda haverá um amplo campo de crescimento para a profissão (SOTILLE, 2004).

Atualmente a demanda por estes profissionais é cerca de 3 vezes maior que o número de profissionais disponível, ou seja, para cada 3 vagas abertas buscando PMPs somente uma consegue ser suprida pelo profissional certificado, enquanto os outros empregadores têm de se contentar com profissionais aptos, porém não certificados. A terceira edição da pesquisa salarial conduzida pelo PMI indica que os gerentes de projeto PMPs percebem um salário 14% maior do que aqueles não certificados. Dentre os maiores empregadores brasileiros de profissionais certificados são dignos de nota a Petrobrás e a IBM (SOTILLE, 2004).

O PMI estima que 10 trilhões de dólares são gastos anualmente no mundo em projetos, o que equivale a aproximadamente 25% do PIB. Este volume de projetos, e as mudanças constantes no cenário competitivo mundial, geram crescentes necessidades de resultados mais rápidos, com qualidade cada vez maior e custo competitivo. Fatores como globalização do mercado, fusões e aquisições e novas tecnologias emergentes tornam cada vez mais o gerenciamento de projetos um assunto da mais alta importância para as organizações e para sua capacidade de sobrevivência. Pesquisas realizadas pelo PMI mostram que 75% dos seus membros indicaram que suas empresas estão atribuindo importância crescente ao gerenciamento de projetos para os próximos anos. Empresas e instituições governamentais começam com a mudança acelerada e vêem a necessidade de adaptar-se de forma rápida (DINSMORE, 2003).

O PMBOK (2000) estabelece nove áreas do conhecimento no gerenciamento de projetos, conforme a Figura 9 apresenta.

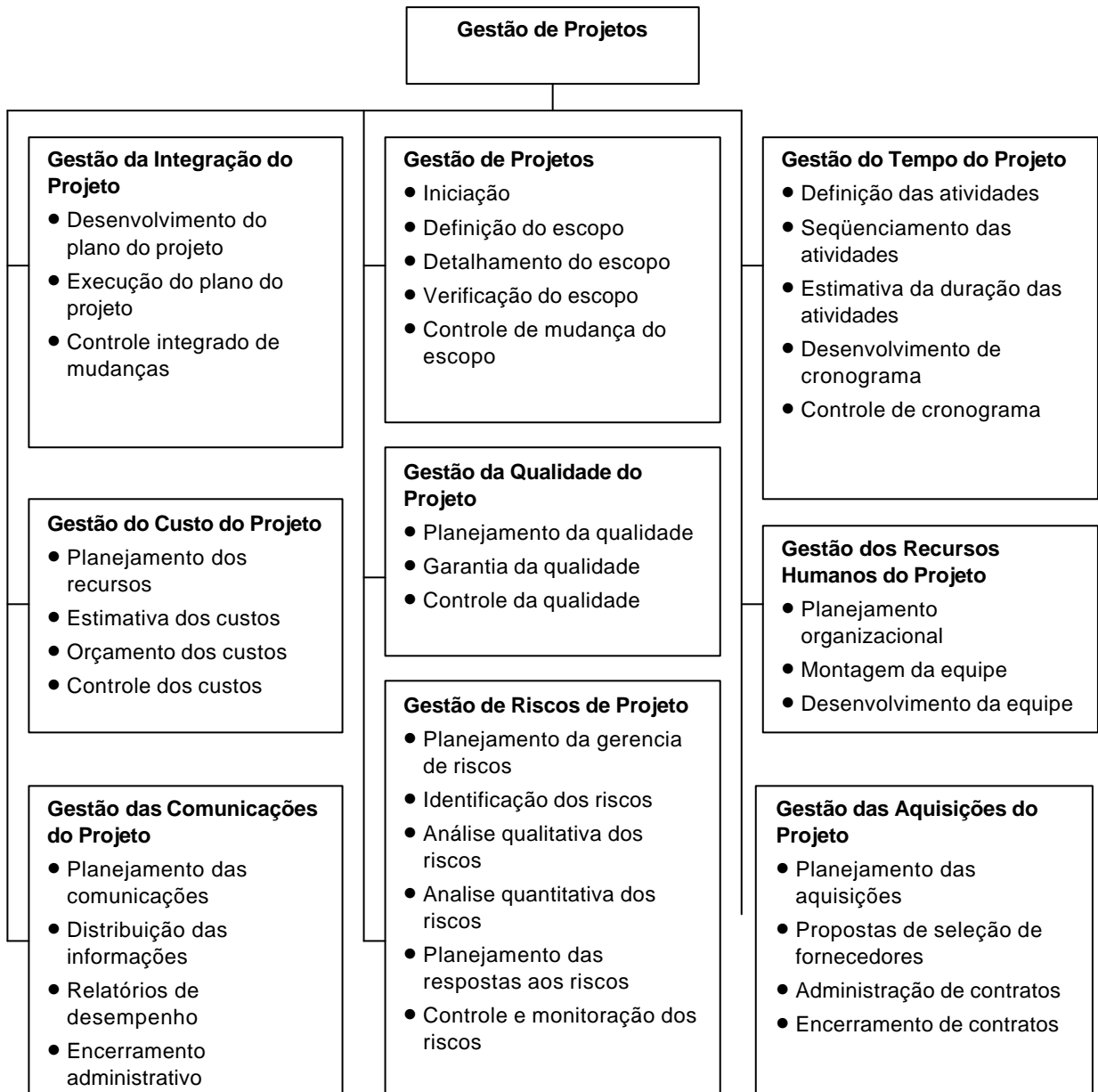
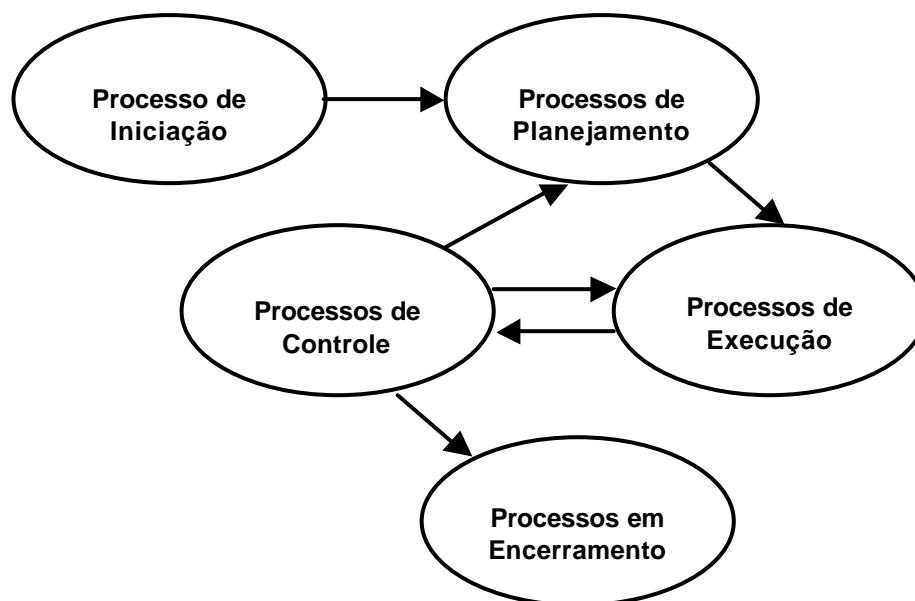


FIGURA 9 - ÁREAS DO CONHECIMENTO DO PMI

FONTE: PMBOK®Guide - Project Management Body of Knowledge: A guide to the project management body of knowledge. Newton Square, PA: Project Management Institute (PMI), 2000, p. 7.

Essas áreas do conhecimento estão atreladas a 5 grandes processos que compõe o ciclo de vida de um projeto quais sejam: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Na Figura 10 são apresentadas as ligações entre o grupo de processos.



(As setas representam o fluxo de informação)

FIGURA 10 - LIGAÇÕES ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSOS EM CADA FASE

FONTE: PMBOK®Guide - Project Management Body of Knowledge: A guide to the project management body of knowledge. Newton Square, PA: Project Management Institute (PMI), 2000, p. 29.

Sendo um processo com duração finita, por ter de atingir um objetivo em um determinado prazo, o projeto tem início e fim passando por algumas fases que constituem o que se costuma chamar de ciclo de vida do projeto (VALERIANO, 1998).

Valeriano (1998) cita que há diferentes versões para o ciclo, desde as que contêm umas poucas fases até aquelas de mais de uma dezena, dependendo do que, arbitrariamente, se considera como uma fase distinta ou um componente de uma delas. Mas convencionou-se chamar de ciclo de vida genérico de um projeto à seqüência de quatro fases, conforme apresentado na figura 11:

- Fase conceptual: idéia inicial, elaboração de proposta e aprovação.
Fase de planejamento e organização: planejamento com detalhes para execução e controle.
- Fase de implementação: forte atuação do gerente de projetos junto a equipe para garantir a execução das tarefas planejadas.
- Fase de encerramento: aceitação do cliente, avaliação geral do projeto e desmobilização dos recursos do projeto.



FIGURA 11 - CICLO DE VIDA DO PROJETO

FONTE: VALERIANO, Dalton. Gerência em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998, p. 24.

2.6.2 IPMA

A *International Association of Project Management* (IPMA) começou suas atividades em 1965, como um fórum para troca de experiências entre gerentes de projetos internacionais. Trata-se de uma instituição sem fins lucrativos com registro na Suíça (ICB, 1999).

Em 1987 o IPMA fez um levantamento com seus membros sobre a necessidade de certificação e a maioria das respostas foi positiva. Em 1991 a associação de gerenciamento de projetos da Inglaterra (APMO) publicou a primeira versão de um “guia” contendo a linha base de competências para a certificação de um profissional em gerenciamento de projetos (ICB, 1999).

A partir de 1996 entrou em vigor o ICB – *IPMA Competence Baseline*. O ICB contém termos, tarefas, práticas, habilidades, funções, gerenciamento de processos, métodos, técnicas e ferramentas que são comumente utilizadas em gerenciamento de projetos. O ICB não é um “*text-book*” e nem um “*cookbook*”. Ele oferece acesso ao conhecimento, experiência e atitudes pessoais desejáveis para gerenciamento de projetos. Ele é a base para toda a certificação em programas de associações nacionais: NCB - *National Competence Baseline* e “corpo” da certificação que são validados pelo IPMA. Atualmente no *site* da IPMA (<http://www.ipma.ch>) a informação disponível é de 33 países membros, o que representa aproximadamente 20.000 membros na Europa, na África e Ásia. O Brasil é membro do IPMA, através da

Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos ABGP –
(<http://www.abgp.org.br>).

Para tornar-se membro da IPMA, faz-se necessário pertencer primeiramente a uma associação de projetos nacionais. Cada associação nacional é responsável por estabelecer seus próprios detalhes de documentação para certificação de seus respectivos membros (ICB, 1999).

O ICB consiste em 42 elementos para avaliação de conhecimentos e experiência no gerenciamento de projetos (28 elementos fundamentais e 14 elementos complementares) bem como 8 aspectos para atitudes pessoais e 10 aspectos para impressões gerais (ICB, 1999). O Quadro 2 apresenta o RBC da IPMA no Brasil.

ELEMENTOS BÁSICOS		ELEMENTOS ADICIONAIS
1 Projetos e gerenciamento de projetos	15 Recursos	29 Informática em projetos
2 Implantação do gerenciamento de projetos	16 Custos e financiamento do projeto	30 Normas e regulamentações
3 Gerenciamento por projetos	17 Configurações e modificações	31 Negociações e reuniões
4 Abordagem sistêmica e integração	18 Riscos do projeto	32 Marketing e gerenciamento de produtos
5 Contexto do projeto	19 Medida de desempenho	33 Saúde, segurança e meio-ambiente
6 Fases e ciclo de vida do projeto	20 Controle do projeto	34 Aspectos legais
7 Desenvolvimento e avaliação do projeto	21 Informação, documentação e reporting	35 Gestão da cadeia de suprimentos
8 Objetivos e estratégias do projeto	22 Organização do projeto	36 Trabalho colaborativo a distância
9 Critérios de sucesso e insucesso do projetos	23 Trabalho em equipe	37 Gestão do Conhecimento em projetos
10 Iniciação do projeto	24 Liderança	
11 Encerramento do projeto	25 Comunicação	
12 Estruturas do projeto	26 Conflitos e crises	
13 Conteúdo e escopo	27 Aquisições e contratos	
14 Programação do tempo	28 Qualidade do projeto	

QUADRO 2 - ELEMENTOS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS (RBC)

FONTE: Adaptado de SANTOS, J. Amaro. *Certificação IPMA em Gerenciamento de Projetos: Conceito Europeu com reconhecimento mundial*. Revista Mundo PM, Brasil, n. 1, p. 9, 2005.

A IPMA requer que todos os 28 elementos fundamentais e pelo menos 6 elementos adicionais sejam escolhidos pelo país, bem como aspectos de atitude pessoal e impressões gerais são aceitos no NCB. Os elementos adicionais restantes podem ser eliminados ou substituídos por novos elementos de acordo com as características nacionais (ICB, 1999).

Em 1998 o conselho do IPMA aprovou o conceito do Sistema Universal para Certificação de Pessoas em Gerenciamento de Projetos, onde foi decidido (SANTOS; CARVALHO, 2004):

- Implantar progressivamente os Programas de Certificação IPMA de 4 níveis em todos os países.
- Estabelecer contatos com as instituições PMI e AIPM (*Australian Institute for Project Management*) com o objetivo de estabelecer uma plataforma comum para implantação de programas de certificação de quatro níveis.

Os programas de certificação devem constituir um incentivo para os gerentes de projetos e para os membros das equipes de gerenciamento de projetos, para (SANTOS; CARVALHO, 2004):

- Melhorar e expandir seus conhecimentos, sua experiência e suas atitudes pessoais.
- Continuar sua formação.
- Melhorar a qualidade de gerenciamento de seus projetos.
- Satisfazer melhor aos objetivos de seus projetos.

A IPMA desenvolveu um programa de Certificação em 4 níveis, conforme esquematizado na Figura 12.

Nível-Título		Competência		Processo de Certificação			Validade
				Fase 1	Fase 2	Fase 3	
A	Diretor de Projetos Certificado (IPMA nível A)	A			Opcional	Relatório de Projetos	3-5 anos
B	Gerente de Projetos Certificado (IPMA nível B)	Competência = Conhecimento + Experiência + Atitude	B	-Candidatura, -Currículo, -Auto-avaliação, -Referências -Lista de projetos	p.ex. workshop, seminário	Entrevista	
C	Profissional de Gerenciamento de Projetos Certificado (IPMA nível C)		C				p.ex. workshop, relatório
D	Praticante de Gerenciamento de Projetos Certificado (IPMA nível D)	Conhecimento	D	Cândidatura currículo, auto-avaliação	Prova		Validade ilimitada

FIGURA 12 - CERTIFICAÇÃO DO IPMA EM 4 NÍVEIS

FONTE: SANTOS, J. Amaro; CARVALHO, Hélio G. Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos. Curitiba, Brasil: ABGP, 2004, p. 9.

Os quatro níveis de certificação são (SANTOS; CARVALHO, 2004):

- **Nível A:** Diretor de projetos Certificado.
Capaz de coordenar todos os projetos de uma empresa, unidade de negócio ou programa.
- **Nível B:** Gerente de projetos Certificado.
Capaz de gerenciar projetos complexos de maneira autônoma.
- **Nível C:** Profissional em Gerenciamento de projetos Certificado
Capaz de gerenciar projetos não complexos e apoiar o gerente de um projeto complexo, em todos os elementos e aspectos do Gerenciamento de Projetos.
- **Nível D:** Praticante de Gerenciamento de Projetos Certificado
Possui conhecimento de elementos e aspectos do Gerenciamento de Projetos e pode aplicá-los em determinados campos do projeto, atuando como um especialista.

Entre as atividades a serem desenvolvidas para o processo de certificação da ABGP (sede Curitiba / PR) consta a Gestão do Conhecimento. Assim, as principais atividades que o Gerente de Projeto deve ter conhecimento são (SANTOS; CARVALHO, 2004, p. 102):

- O desenvolvimento de bases de dados e de conhecimento, por meio do registro adequado de melhores práticas em projetos e de diretórios de especialistas.
- O compartilhamento das melhores práticas em projetos, com a utilização intensa de bases de dados, interação e eventos.
- A utilização de tecnologias colaborativas, tais como *Intranet* e *Groupware*.
- O desenvolvimento de condições propícias para o compartilhamento e a colaboração.
- O mapeamento dos conhecimentos relevantes para o projeto.
- A proteção e a segurança de informações, de bens intelectuais e do conhecimento organizacional.

As responsabilidades críticas do Gerente de Projetos, em termos de Gestão do Conhecimento, são: a criação de infra-estrutura de Gestão do Conhecimento ao longo de todo o projeto; apoio ao desenvolvimento de uma “cultura do conhecimento” na equipe do projeto; estimular os participantes do projeto a lidar constantemente com os conhecimentos para o projeto e oriundos dele (SANTOS; CARVALHO, 2004, p. 102).

2.7 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A organização à medida que vai evoluindo na implantação da administração por projetos e do moderno gerenciamento de projetos deve organizar um manual de gerenciamento de projeto, que deve ser mantido constantemente atualizado. (VALERIANO, 1998).

Cada organização deve ter o próprio manual, o qual deverá ser o mais adequado com o estágio de evolução, atendidas suas características próprias, sua cultura, nível de conhecimento e experiência de seu pessoal. Os principais objetivos, segundo Valeriano (1998) são:

- Referência para todos os envolvidos com projetos na organização.

- Unificar procedimentos, sem bloquear a imaginação e criatividade.
- Estabelecer uma terminologia, que não seja um “dialeto” para a comunidade externa.

Criar uma metodologia funcional da gestão de projetos não é tarefa simples. Um dos maiores equívocos que uma organização pode cometer é desenvolver uma metodologia diferente para cada tipo de projeto. Quando as organizações desenvolvem metodologias e ferramentas de GP que se complementam, surgem dois benefícios. Em primeiro lugar, o trabalho passa a fluir com menor número de mudanças de objetivos. Em segundo lugar, os processos são planejados para criar o mínimo possível de distúrbios nas atividades operacionais da empresa (KERZNER, 2002).

Desenvolver uma metodologia-padrão de gestão de projetos não é tarefa para uma empresa qualquer. Nas empresas com projetos de curto e médio prazos, estes sistemas formais podem não ser apropriados, nem vantajosos. Entretanto, para empresas com projetos de grandes proporções, ou que estejam em andamento, o desenvolvimento de um sistema de gestão de projetos viável torna-se indispensável. “A ordem aqui é não reinventar a roda; não desenvolva a metodologia a partir do zero” (KERZNER, 2002, p. 85).

Kerzner (2002, p. 96) coloca que entre as características de uma metodologia de gerenciamento de projetos, destacam-se:

- máximo de 6 fases de ciclo de vida;
- superposição de fases de ciclo de vida;
- revisão de final de fase;
- integração com outros processos;
- aperfeiçoamento continuado (ou seja, ouvir a voz do cliente);
- orientação ao cliente;
- receptividade em toda a empresa;
- utilização de modelos;
- seqüenciamento de caminho crítico;
- relatório padrão de gráfico de barras (*software* – padrão);
- redução de papelada (burocracia).

As metodologias mundiais são continuamente aperfeiçoadas mediante a revisão de indicadores fundamentais de desempenho (*benchmarking*) e recomendações dos

clientes. “Metodologias eficazes aumentam a confiança do cliente e reduzem sua interferência no projeto” (KERZNER, 2002, p. 97).

As metodologias não precisam ser complexas. A metodologia começa com o processo de definição do projeto que é subdividido em uma base de referência técnica, uma base de referência funcional e gerencial e uma base de referência financeira (KERZNER, 2002).

Se por um lado a “inexistência de procedimentos uniformes e dos planos orientadores é perniciosa (...), o rigor, o detalhe excessivo e a inflexibilidade destes procedimentos poderá sufocar a organização em uma ‘camisa de força’”. (VALERIANO, 1998, p. 98).

Para as empresas capazes de entender a importância de uma metodologia-padrão os benefícios são incontáveis, de acordo com Kerzner (2002). Os de curto-prazo são:

- diminuição do tempo de ciclo e custos reduzidos;
- planejamentos realistas;
- melhor comunicação;
- *feedback*, conhecimento adquirido ou lições aprendidas.

Os benefícios de longo-prazo no desenvolvimento e na execução de metodologias universais incluem, segundo Kerzner (2002):

- maior rapidez na entrega ao mercado;
- redução global dos riscos do programa;
- melhor gerenciamento do risco, que conduz a uma melhor tomada de decisão;
- aumento da confiança e satisfação dos clientes;
- ênfase na satisfação dos clientes e no valor agregado, ao invés de disputas internas entre os grupos;
- o provedor auxilia o cliente durante o planejamento das atividades estratégicas;
- *benchmarking* e aperfeiçoamento continuados se tornam mais fáceis e rápidos.

O que transforma uma metodologia-padrão em uma metodologia de expressão mundial é a cultura de organização e a forma de implementação da metodologia em questão.

Uma boa metodologia de gestão de projetos é suficiente para dar uma estrutura consistente a projetos globais. “Combinar uma metodologia-padrão com o talento administrativo aumenta enormemente as possibilidades de sucesso de qualquer empresa em âmbito global” (KERZNER, 2002, p. 37).

Para as empresas que estão fortemente investindo em gerenciamento de projetos cabe identificar o quão excelentes ou maduras estão nesta prática.

2.8 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Uma empresa pode ser madura em gestão de projetos e não ser excelente. A definição de excelência vai além da definição de maturidade.

“Em determinadas culturas, define-se a maturidade como cabelos brancos, calvície e idade. Em gestão de projetos, nada mais longe da realidade” (KERZNER, 2002, p. 46). A maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são, por natureza, repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si, garantia de sucesso, apenas aumentam a sua probabilidade.

É importante compreender que todas as empresas atravessam seus próprios processos de maturidade e que se trata de um processo que deve preceder a excelência. A curva do processo de aprendizado para a maturidade é medida em anos. As empresas comprometidas com a utilização da gestão de projetos poderão ter sorte de atingir a maturidade em cerca de dois anos, enquanto uma empresa típica pode levar até cinco anos (KERZNER, 2002).

O Quadro 3 mostra as fases do ciclo de vida para a maturidade em GP. A cultura da organização e a natureza do negócio irão ditar o tempo gasto em cada uma delas.

Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes de área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gestores de área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes de área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Dispor-se a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Dispor-se a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos	Minimizar oscilações de escopo. Definir um sistema de rastreamento do projeto	

QUADRO 3 - CINCO FASES DO CICLO DE VIDA DA GESTÃO DE PROJETOS

FONTE: KERZNER, Harold. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 47.

É possível completar a fase de maturidade do ciclo de vida de gestão de projetos sem ter passado por todas as demais fases? Kerzner (2002) comenta que alguns dizem ser possível, mas é incomum. Se uma empresa conclui a fase de maturidade eficientemente, ela está apta a responder com um “sim” a todas as questões a seguir (KERZNER, 2002, p. 53):

- Sua empresa adotou um sistema de gestão de projetos e o utilizou com firmeza?
- Implementou uma filosofia que conduziu ao sucesso em gestão de projetos?
- Assumiu o sério compromisso com o planejamento ao lançar cada novo projeto?
- Minimizou o número de mudanças de escopo mediante o comprometimento com objetivos realistas?
- Reconhece que o controle de custo e controle da produção são inseparáveis?
- Escolheu as pessoas certas para a gestão de projetos?

- Os gerentes executivos recebem informações em nível de promotor do projeto em vez de aquelas destinadas aos gerentes de projetos?
- Os executivos reforçaram o comprometimento dos gerentes de área e deram o verdadeiro apoio aos seus esforços?
- A empresa dá mais atenção aos terceirizados (temporários) do que aos seus próprios recursos?
- Ela incentiva e recompensa a melhoria na comunicação, cooperação, trabalho em equipe e confiança?
- Os gerentes seniores costumam partilhar o reconhecimento por projetos bem-sucedidos com a equipe e os gerentes de áreas?
- A empresa tem por norma concentrar-se na identificação e correção antecipada, rápida e econômica de problemas?
- Os participantes utilizam o software de gestão de projetos mais como uma ferramenta ou como um substituto do planejamento bem feito e da comunicação interpessoal?
- Sua empresa instituiu um programa de treinamento para todos os funcionários baseado nas experiências aprendidas em projetos?

No Quadro 4, Kerzner (2002) apresenta os fatores críticos para sucesso ou fracasso em um processo rumo à maturidade no gerenciamento de projetos.

O elemento final na fase de maturidade é o desenvolvimento de um programa de ensino a longo-prazo para que a empresa possa manter a posição de maturidade. Programas educacionais de longo prazo demonstram aos funcionários que a empresa está comprometida com a gestão de projetos.

Os melhores programas educacionais são aqueles baseados em arquivos documentados de “lições aprendidas”. Nas organizações maduras, a equipe de projetos tem a obrigação de preparar um arquivo de lições aprendidas na prática, que são então integradas aos programas de treinamento (KERZNER, 2002).

Fatores críticos para o sucesso	Fatores críticos para o fracasso
Fase de aceitação pela gerência executiva	
Considerar as recomendações dos funcionários. Reconhecer que a mudança é necessária. Entender a participação dos executivos na gestão de projetos.	Recusar-se a aceitar idéias dos colegas. Não admitir que a mudança pode ser necessária. Acreditar que o controle da gestão dos projetos cabe ao nível executivo.
Fase de aceitação pelos gerentes de área	
Disposição a colocar os interesses da empresa acima dos interesses pessoais. Disposição a aceitar responsabilidades. Disposição a aceitar o progresso de colegas	Relutância a compartilhar informações. Recusar-se a aceitar responsabilidades. Insatisfação com o progresso dos colegas.
Fase de crescimento	
Reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial. Apoiar um padrão de monitoramento e de relatório. Reconhecer a importância do planejamento efetivo.	Perceber a metodologia-padrão como ameaça e não como benefício. Não conseguir entender os benefícios da gestão de projetos. Dar apenas apoio "moral" ao planejamento.
Fase de maturidade	
Reconhecer que a prorrogação e os custos são inseparáveis. Rastrear os custos reais. Desenvolver treinamento em gestão de projetos.	Acreditar que o estado do projeto pode ser determinado apenas pela programação. Não perceber a necessidade de rastrear os custos reais. Acreditar que o crescimento e sucesso em gestão de projetos são sinônimos.

QUADRO 4 - FATORES CRÍTICOS NO CICLO DE VIDA DA GESTÃO DE PROJETOS

FONTE: KERZNER, Harold. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 54.

Se não "documentar" as lições aprendidas, a empresa pode rapidamente regredir da maturidade para a imaturidade em gestão de projetos. O conhecimento é perdido e os erros do passado se repetem (KERZNER, 2002, p. 52)

A idéia de um padrão ou modelo de maturidade em gestão de projetos não constitui propriamente novidade. O *Capability Maturity Model* (CMM), um dos primeiros desses modelos, foi criado em 1991 pelo *Software Engineering Institute* (SEI) da *Carnegie Mellon University*.

Destinava-se, a princípio, às organizações de desenvolvimento de *software* e já enfatizava a melhoria contínua dos processos de gestão de projetos segundo uma escala de cinco níveis de excelência. Essa característica foi mantida nos modelos de maturidade mais recentes (ABDOLLAHYAN; SANTOS, 2003).

Em 2002 o PMI publicou o “Arcabouço para o Desenvolvimento de Competências do gerente de Projeto” (PMCD – *Project Manager Competency Development Framework, ou como é conhecido: ProjectFRAMEWORK*) e no final de 2003, o foco foi as organizações, através da publicação do “Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Organizacional – OPM3® (*Organizacional Project Management Maturity Model*)” (RIBEIRO, 2004).

O conceito principal atribuído pelo PMCD é o de competência. A competência está associado à idéia de um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos, necessários para garantir um alto desempenho na execução de tarefas. O conceito pressupõe também que estes atributos possam ser adquiridos mediante treinamento e programas de desenvolvimento possibilitando, ainda, a sua medição e comparação com padrões de referência (RIBEIRO, 2004).

Quando aplica-se este conceito ao gerenciamento de projetos, pode-se identificar três dimensões distintas, conforme sugere o PMI. A primeira constitui-se no Conhecimento, ou seja, qual a bagagem que o indivíduo tem em gerenciamento de projetos, tanto do ponto de vista prático como formal. A segunda é o desempenho, isto é, qual a capacidade que o indivíduo tem para fazer ou realizar através da aplicação de seus conhecimentos em gerenciamento de projetos. E a terceira, aplicada em combinação com as duas anteriores, é a competência pessoal, ou seja, quais são os traços fundamentais de personalidade que se esperam estar presentes para assegurar a capacidade de um indivíduo executar um projeto ou uma atividade deste (RIBEIRO, 2004).

Os níveis estabelecidos no *ProjectFRAMEWORK* são (RIBEIRO, 2004):

- *Ad hoc* – nível inicial, pois os processos de gestão de projetos, se houver, são mal definidos e geralmente aplicados a cada projeto, independentemente um do outro. A repetição dos métodos e processos não pode ser claramente discernida, dado que há pouco ou nenhum suporte na organização para a gestão eficaz de projetos;
- Consistente – segundo nível, é alcançado quando o amadurecimento já levou a organização a apoiar uma abordagem disciplinada na execução de processos básicos empregados na gestão de seus projetos. As responsabilidades e papéis são identificados. Os recursos que irão

executar são recrutados, treinados e alocados para realizar cada processo seguindo políticas e diretrizes bem definidas. Os processos são documentados e repetidos em toda a organização. Os projetos são gerenciados da mesma maneira por diferentes gerentes de projeto. Os processos são revisados pela alta administração e ações corretivas são tomadas sistematicamente. Assim, uma metodologia de gestão de projetos é introduzida com apoio da direção da organização.

- Integrado – terceiro nível, quando os processos de gestão de projetos são ajustados para avançar e melhorar aspectos específicos das nove áreas do conhecimento, bem como os cinco processos definidos pelo PMBOK. O alinhamento desses processos, observando as melhores práticas das áreas de conhecimento, estabelece a base de conhecimento e a utilização de uma metodologia integrada em toda a organização.
- Compreensivo – quarto nível, é alcançado quando a metodologia de gestão de projetos já foi totalmente implementada em toda a organização e é efetivamente usada para medir a eficácia e reduzir as variações na execução de projetos. Técnicas avançadas e ferramentas alternativas são desenvolvidas e usadas. Os interessados – internos e externos – são encarados como parceiros no processo de gestão. Os projetos estão ligados ao plano estratégico da organização e lhe dão suporte.
- Otimização – último estágio, a organização se mantém continuamente em busca de inovações, visando a excelência em gestão de projetos. As causas comuns de falhas dos projetos são eliminadas.

São também definidos objetivos para cada área de conhecimento e um nível desejável de desempenho para o projeto, o qual requer compromisso da organização, habilidade e desempenho real. O modelo se completa com um sistema de medição (ABDOLLAHYAN; SANTOS, 2003).

Já no modelo OPM3® é apresentado um arcabouço conceitual para auxiliar as organizações na avaliação de seu grau de maturidade no gerenciamento de projetos, programas e *portfólios*, e para identificar quais as estratégias a serem perseguidas

para se atingir patamares mais elevados de maturidade. O modelo é apoiado por um abrangente conjunto sugerido de “melhores práticas” em gerenciamento de projetos, métodos para avaliar as capacidades e agregação de “melhores práticas” adequadas ao tipo de organização.

O progresso em direção a níveis mais elevados de maturidade também é perseguido em várias dimensões. Numa delas, há os estágios identificados na melhoria de processos: padronização, medição, controle e melhoria contínua. Numa segunda dimensão, existem as áreas de domínio representadas pelos projetos, programas e *portfólios*. A combinação destas duas primeiras dimensões permite acompanhar o progresso da maturidade em cada uma das “melhores práticas” identificadas. No entanto, há ainda uma quarta dimensão a considerar quando combina-se as três anteriores para avaliar as capacidades em cada um dos grupos de gerenciamento de projetos: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento (RIBEIRO, 2004).

As equipes voluntárias do OPM3 efetuaram a análise e discussão de mais de vinte modelos existente com o objetivo de criar o melhor modelo de maturidade que possa traduzir no contexto de projetos de organizações: a) como identificar o estado atual e como elaborar o seu diagnóstico; b) como declarar o estado futuro, e possível em função de suas características organizacionais e os passos/ caminhos para ir de um estado para outro; c) como fazer um *benchmark* com seus pares ou com a própria organização através do tempo.

A visão do OPM3 é “criar um amplo e entusiástico modelo de maturidade que seja endossado e reconhecido mundialmente como um padrão para desenvolver e avaliar as capacidades de gerência de projetos em qualquer categoria da organização” (OPM3, 2003).

Os dois modelos apresentados, OPM3 e *ProjectFRAMEWORK*, identificam os processos de gerência de projetos adotados, recomendando melhorias, e contém o princípio básico dos conhecimentos apresentados pelo PMI através do PMBOK. (ABDOLLAHYAN; SANTOS, 2003).

Constata-se que o gerenciamento de projetos não destaca nenhuma disciplina especificamente relacionada à GC, nem mesmo quando avalia o grau de maturidade de uma organização em gerenciamento de projetos. Ressaltam a importância das

lições aprendidas, do conhecimento dos colaboradores, mas não apresentam ferramentas que apoiem tais práticas.

2.9 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS

Na medida em que as empresas se reestruturam para fortalecer sua competitividade, os projetos tornaram-se o centro das atenções, estejam eles desenvolvendo novos produtos ou fornecendo serviços melhores. Verzuh (2000, p. 319) comenta a importância de capturar as lições aprendidas nos projetos e replicá-las para toda a organização.

As empresas voltadas para os projetos não podem ficar dependentes de heróis que façam milagres a cada vez; os heróis cansam-se e simplesmente não existem assim aos montes. As novas empresas precisam de um paradigma novo. A nova fronteira na gestão do projeto é pegar as lições aprendidas no nível do projeto e aplicá-las no nível da organização – seja a organização de um departamento ou uma corporação inteira.

As lições aprendidas são fortemente defendidas por Valeriano (1998), uma vez que aquelas organizações que estão constantemente envolvidas com novos projetos, e, naturalmente, com problemas em cada um deles, desde as fases iniciais até seu encerramento, nada mais recomendável que procurar extrair o máximo das lições aprendidas. “Consistem na coleção organizada de erros e acertos, práticas recomendadas e a evitar fatores determinantes de sucesso ou de fracasso” (VALERIANO, 1998, p. 97).

O gerente de projeto é figura fundamental neste processo de gestão do conhecimento. Para Maximiliano (2002), conhecimentos são adquiridos por meio de todos os tipos de educação formal, informal e experiência. Classificam-se em conhecimentos implícitos, quando adquiridos por meio de experiência ou por mecanismos de transmissão de cultura; e explícitos, quando adquiridos por meio de educação formal. Os conhecimentos são decodificadores de símbolos e formam a base da capacidade de entender e resolver problemas práticos. Alguns conhecimentos importantes para o gerente de projeto são: competência técnica, o conhecimento de ferramentas de administração de projetos, entendimento do ciclo de vida e entendimento de sistemas organizacionais.

Algumas pessoas, segundo Maximiliano (2002), experimentam mais dificuldades que outras para assumir papéis gerenciais, em particular a posição de gerente de projeto. Isso ocorre com as pessoas que têm formação técnica e desenvolvem atividades de fundo intelectual, como pesquisadores, professores, cientistas, e de forma geral, todos os chamados profissionais técnicos, trabalhadores intelectuais ou trabalhadores do conhecimento.

Quando o gerente de projeto é chamado para organizar sua cadeia de trabalho tanto horizontal quanto verticalmente, eles aprendem a entender as operações de outras unidades funcionais e como ocorre a interface entre essas unidades. “A gestão de projetos transformou-se em um campo de treinamento para futuros administradores gerais que serão capazes de tomar decisões empresariais globais” (KERZNER, 2002 p. 18).

A comunicação no âmbito do projeto propicia o incentivo à criação de inúmeros conhecimentos, uma vez que com esta finalidade são elaborados e emitidos documentos técnicos, administrativos, e planejamento e controle. Parte da documentação deste tipo consiste em confirmação formal de informações veiculadas verbalmente: decisões, atas de reunião, relatórios de visitas etc. (VALERIANO, 1998)

A existência de um repositório de informações para futuras consultas, em biblioteca ou arquivo terá grande importância por permitir a introdução de revisões de projeto para fazer correções, melhoramentos ou aperfeiçoamentos etc. Será valiosa consulta ao se rever e aperfeiçoar os métodos e processos de desenvolvimento, de ensaios etc. (VALERIANO, 1998). Estes documentos são extremamente valiosos uma vez que constituem a memória do projeto e devem estar em condições de ser “recuperados, consultados e entendidos em épocas posteriores, mesmo pelos que não estiveram direta ou indiretamente envolvidos no projeto” (VALERIANO, 1998, p. 283).

Cada organização deve estabelecer a metodologia de gerenciamento de projetos mais adequada para identificar erros e acertos e fatores determinantes de sucesso ou de fracasso. Basicamente pode-se resumir em dois processos (VALERIANO, 1998): um deles consiste em proceder uma avaliação crítica no término de cada projeto ou no fim de cada importante fase dos projetos mais longos, para levantar os erros e acertos e, principalmente, suas causas, aprendendo assim as lições oferecidas pela experiência. O outro processo reside na elaboração de um

questionário a ser preenchido pelos gerentes e membros da sua equipe, periodicamente recolhidos para análise, avaliação e adoção. O questionário deve orientar para fatos e resultados relevantes observados, ocorridos, ameaçados, prevenidos etc. e seus resultados. A escolha de palavras-chave permite agrupá-los para facilitar a recuperação e o exame posteriores. “O erro ou o acerto é o ponto de chegada. Deve-se tomar o caminho certo para repetir os acertos e evitar as trilhas que conduzem a erros” (VALERIANO, 1998, p. 97).

Muitas organizações vêm implantando um pequeno comitê, geralmente com três ou quatro membros, para consolidar, atualizar e organizar as lições aprendidas. Uma excelente prática consiste na apresentação de cada novo projeto, perante esta comissão, em que o gerente justifica as lições que foram aprendidas (VALERIANO, 1998).

Ao longo de todas as conceituações sobre Gestão do Conhecimento e Gestão de Projetos, muitas preocupações recomendadas por ambos os temas coincidiram, como por exemplo a gestão de melhores práticas, a ênfase na comunicação, o trabalho em equipe, a disponibilização das informações, entre outros.

Esse cenário revela que os projetos são fonte de conhecimento, mas que na maioria das vezes não identificam o conhecimento que detêm e por sua vez não o promovem de forma adequada nas organizações incidindo em inúmeros erros que poderiam ser minimizados com a “fusão” de práticas de Gestão do Conhecimento. Mas quem seria o responsável por esse processo? No próximo capítulo será apresentada a estrutura do EP, com suas principais responsabilidades e atribuições no processo de gerenciamento de projetos.

3 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Este capítulo apresenta os principais conceitos relacionados a Escritório de Projetos, sua importância nas organizações, seus diferentes tipos e responsabilidades, além de casos práticos que exemplificam sua aplicação e benefícios.

3.1 CONCEITOS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

A maioria dos projetos compartilha ou até mesmo disputa os mesmos recursos, as pessoas que trabalham com projetos necessitam de uma estrutura de apoio e de coordenação a fim de que possa proporcionar os resultados esperados, em vez de gerar o caos e tumultuar toda a organização. Para cumprir estas funções extremamente imprescindíveis, e muitas outras de alta importância, vem sendo desenvolvidos e praticados, há tempos, um conceito conhecido como Escritório de Projetos - EP (VALERIANO, 2001).

Carneiro e Crawford (2005) definem o EP como o ponto-foco que permite a gestão do *portfólio* dos projetos de uma empresa ou de um setor específico. O EP pode ter várias funções, de acordo com a necessidade em projetos de cada empresa.

Em diferentes organizações o EP é tratado com outros nomes. Valeriano (2001) apresenta algumas das principais nomenclaturas que o EP recebe: Comitê Diretor de Projetos, Coordenação de Projetos, Escritório de Apoio a Projetos, Grupo de Apoio à Gerência de Projetos etc., embora haja uma tendência acentuada de se adotar o termo “Escritório de Projetos”, independente das atribuições que tenha.

As funções e a abrangência do escritório de projetos variam com o estágio de implantação e com as necessidades de cada organização. Há EP's que apenas prestam serviços aos projetos, mas há os que têm grande autoridade gerencial sobre estes e sobre os recursos da organização, priorizando e efetivando sua utilização pelos projetos (VALERIANO, 2001).

Para desenvolver suas funções, o escritório de projetos exerce várias atribuições de acordo com a organização a que serve e com a natureza, quantidade e grau de complexidade dos projetos (CARNEIRO; CRAWFORD, 2005).

A pesquisa realizada em 2003 por André Barcaui *apud* (Carneiro e Crawford, 2005) revela que das empresas brasileiras que possuem um EP, 32% eram de TI, 18% de Telecomunicações e 10% de Engenharia. Entre os principais motivos pelos quais o EP foi implantado destacam-se: 19% pela necessidade de melhores práticas de gerência de projetos; 17% por ausência de metodologia, processos e padrões de gerenciamento; 17% pela ausência total ou parcial do controle de *portfólio* necessário à gerência executiva e 13% devido aos atrasos freqüentes nos projetos.

Existem diversas razões para uma empresa implantar um EP, entre as quais destacam-se: métricas, padronização e capacidade de repetição de modelos, desenvolvimento profissional do GP e governança corporativa dos programas (CARNEIRO; CRAWFORD, 2005).

3.2 ESTÁGIOS E ATRIBUIÇÕES DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

As atribuições mais características de um Escritório de Projetos, de acordo, com os estágios de evolução, são relacionadas a seguir (VALERIANO, 2001, p. 108-109):

- Estágios iniciais:
 - Prestação de serviços de controle de prazos e custos.
 - Elaboração de relatórios multiprojetos e interdepartamentais.
 - Treinamento em aspectos específicos de gerenciamento de projetos.
 - Ligações com os gerentes departamentais e, em especial, com os gerentes de recursos empresariais.
 - Melhoria contínua de processos de gerenciamento de projetos;
 - Levantamento e arquivo de “lições aprendidas”.
- Estágios intermediários (soma-se os anteriores):
 - Arquivo do histórico de projetos.
 - Administração dos processos de gerenciamento de projeto.
 - Consultoria interna sobre gerenciamento de projeto.
 - Desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões.
 - Apoio a reuniões de avaliações e revisão de projetos.
- Estágios avançados (de acordo com o nível de autoridade atribuído, os anteriores e mais):

- Análise e aprovação de propostas de projetos segundo objetivos estratégicos da organização e créditos complementares.
- Distribuição de recursos de acordo com prioridades estabelecidas.
- Identificação de conflitos e recomendações para solução.
- Revisão crítica e avaliação de projetos; e
- Atuação externa com foco nos clientes e patrocinadores.
- Especial (com a mais elevada autoridade atribuída):
 - Celeiro de gerentes de projeto, tratando de sua formação, treinamento e plano de carreira.
 - Gerência direta dos projetos da organização.

À medida que o EP for evoluindo e acumulando experiência, seus benefícios vão se tornando cada vez mais valiosos para a organização. Dentre eles ressaltam-se (VALERIANO, 2001, p. 110):

- Maior alinhamento dos projetos com os objetivos da organização.
- Maior profissionalismo da gerência de projeto.
- Maior produtividade das equipes de projeto.
- Maior facilidade na distribuição de recursos.
- Criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões de gerenciamento.
- Uniformidade de tratamento perante as partes interessadas, sejam as da própria organização, sejam as externas, notadamente clientes e patrocinadores.
- Criação e expansão da cultura de projetos na organização; e
- Decorrente utilização como importante parte de um sistema de informações estratégicas.

O Escritório de Projetos “busca, processa e armazena dados, informações de todas as partes interessadas nos projetos” (VALERIANO, 2001, p. 110).

Basicamente, até que um EP atinja sua maturidade passará por quatro fases: projeto, implantação, implementação e melhoria contínua. No Quadro 5 são apresentados alguns passos importantes a serem observados no processo de implementação do EP.

<p>1- Estabelecer a estratégia de operação</p> <p>Estabelecer os objetivos do EP</p> <p>Identificar qual a situação atual da organização</p> <p>Estabelecer e definir as responsabilidades do EP</p> <p>Defina a estrutura organizacional, perfis dos profissionais</p> <p>Contratar os profissionais</p> <p>Definir os <i>stakeholders</i></p> <p>Definir a estratégia de comunicação entre os <i>stakeholders</i></p>	<p>3 – Desenvolver as iniciativas de longo - prazo</p> <p>Realizar treinamentos e capacitação para as equipes</p> <p>Oficialize o suporte, <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> para os projetos</p> <p>Escolher a ferramenta de gestão de projetos</p> <p>Selecionar as métricas para avaliação dos resultados de projetos</p> <p>Desenvolver modelo de gestão para <i>portfólio</i> ou programa</p>
<p>2- Desenvolver as iniciativas de curto - prazo</p> <p>Divulgar o EP para toda a organização e <i>stakeholders</i></p> <p>Identificar todas as iniciativas de novos desenvolvimentos</p> <p>Identificar as diferentes classes de projetos</p> <p>Identificar métricas que mostrem a importância de projetos</p> <p>Classificar todos os projetos por classe e importância</p> <p>Aprovar a abordagem recomendada</p> <p>Preparar um relatório executivo sobre o <i>status</i> de todos os projetos sob responsabilidade do EP</p> <p>Desenvolver uma metodologia de trabalho</p> <p>Desenvolver um piloto</p>	<p>4- Realizar suporte e melhorar</p> <p>Desenvolver os projetos seguindo as diretrizes da metodologia</p> <p>Avaliar a metodologia e realize melhorias continuamente</p> <p>Acolher <i>feed-backs</i> da empresa</p> <p>Visualizar oportunidades de expansão dos conceitos para outras áreas da organização</p>

QUADRO 5 - QUATRO PASSOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM EP

FONTE: Adaptado de SANTIAGO, Mário. Como aumentar a eficiência da área de TI através da implantação de um PMO. Documento em formato Acobat. Pdf, disponível em disquete 3 ½, 2002, p. 12-15.

No período de projeto e implantação, o escritório de projetos pode sofrer combate interno porque algumas posições e posturas são questionadas e a necessidade de certa padronização limita algumas liberdades. É necessária muita divulgação para conquistar entusiasmo (VALERIANO, 2001).

Deve-se considerar que um EP, para ser implantado e implementado, precisa de muito apoio, dedicação, compreensão e paciência, especialmente porque produz pouco, no início, quando os conhecimentos e experiências são escassos, exatamente quando envolve elevados custos de instalação e promove atritos e conflitos internos. “Mas ultrapassando estes problemas de infância, o escritório de projetos poderá cumprir seu papel até que o modelo de esgote e dele surjam outras soluções, não se sabe quando” (VALERIANO, 2001, p. 112).

Outro fator de sucesso, segundo Valeriano (2001), é o nível em que o escritório de projetos situa-se na organização e a abrangência esperada quanto ao seu desempenho: quanto mais elevado o nível e quanto mais amplas suas atribuições em perspectiva, maiores as chances de dar certo. Se o EP começar com ambições finais restritas, dificilmente poderá expandi-las, quando necessário.

Porém, uma característica interessante é que a maioria dos EPs é montada somente quando as empresas não suportam mais perder dinheiro com seus projetos. A expectativa do *stakeholder* é que o EP deva ser uma espécie de “Messias ou Salvador de Projetos” e um organizador do desconforto da empresa no que diz respeito à gestão de projetos (QUELHAS; BARCAUI, 2004).

Normalmente, a expressão Escritório de Projetos é utilizada para qualquer tipo de estrutura que apóie o desenvolvimento de projetos. Todavia, há classificações de acordo com sua participação e responsabilidade na gestão de projetos das organizações.

3.3 TIPOS DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

Há três principais tipos de EP, segundo (QUELHAS; BARCAUI, 2004):

- Nível 1: considerada a mais básica e corresponde àqueles EPs que atuam como suporte administrativo: despesas contábeis, comprovantes de viagem, centro de custos ou mesmo realização de pesquisas de clientes. Em outras palavras, sua função básica é dar algum grau de suporte para os projetos da organização.
- Nível 2: pode ter a parte administrativa, mas está acrescido de mais conhecimento de gestão de projetos. Trata-se de pessoas experientes, os quais gerenciam um departamento de EP dando o máximo de

suporte, consultoria e treinamento necessários com o objetivo de garantir que a organização tenha somente uma única linguagem e cultura de gerenciamento de projetos.

- Nível 3: é o estágio mais otimizado da implementação de um EP, completamente inserido dentro da estratégia da empresa. Participa de reuniões de decisão de negócios e tem força de trabalho de projeto dividido por área: metodologia, revisões de projetos, padronização de processos, etc. Há ferramentas e sistemas suficientes para se trabalhar e há também um plano formal de desenvolvimento de carreira para cada gerente de projeto. As lições aprendidas são armazenadas e reutilizadas pelos gerentes de projeto os quais usam o EP como um centro de suporte para seus problemas com projetos.

Normalmente, o que se espera é uma evolução do nível 1 ao nível 3. Mas dependendo do tamanho da empresa, nível de maturidade e de volume de projetos sendo desenvolvido, estes níveis podem ser encontrados de forma isolada ou conjunta. Não é difícil encontrar empresas onde o EP apresenta funções diferentes dentro de uma mesma organização dependendo do país e/ou do ambiente de gerenciamento de projetos onde é desenvolvido o negócio (QUELHAS; BARCAUI, 2004). A Figura 13 mostra as diferentes configurações de um EP tendo em mente que não há um modelo único que sirva para todas as soluções.

O sucesso do escritório de projetos também está relacionado com a excelência e a qualidade dos serviços que presta aos projetos e à organização como um todo. Um escritório de projetos que não satisfaz pelos serviços que deve prestar aos projetos não poderá evoluir para exercer atividades mais elevadas, como as gerenciais e administrativas (VALERIANO, 2001).

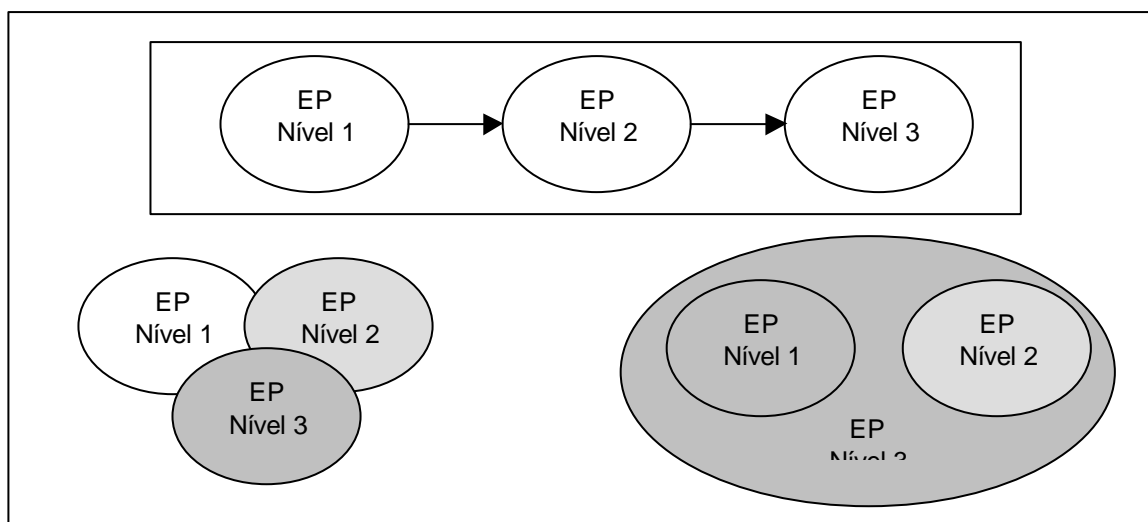


FIGURA 13 - DIFERENTES CONFIGURAÇÕES DE UM EP

FONTE: Adaptado de Osvaldo, QUELHAS; André, BARCAUI. *Escritório de Projetos: uma visão geral. Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos, Brasil, v. 2, n. 1, 2004, p. 13.*

A equipe do EP é de fundamental importância. Deve ser selecionada, treinada e exercitada para executar as funções previstas para o escritório. Deverá haver um responsável, com o cargo de Gerente, Chefe ou Diretor, título que depende de cada organização. A equipe terá membros em tempo integral, outros em tempo parcial e, caso comum, um banco de dados de consultores, tanto internos como externos (VALERIANO, 2001).

Cada organização interessada em instalar um escritório de projetos deverá proceder com total consciência de que está tratando de uma entidade que levará algum tempo para produzir e que com a experiência, deverá se tornar uma das peças fundamentais para o gerenciamento de projeto em organizações multiprojetos, em especial, naquelas que adotam a administração por projetos, além de ser parte valiosa do sistema de informações estratégicas da organização (VALERIANO, 2001).

A verdade é que o sucesso relacionado ao EP depende não somente da equipe que o representa como também do poder da equipe executiva da empresa e de seus principais clientes: os gerentes de projetos. Embora não exista uma receita para o sucesso, é muito improvável que, sem uma implementação de cima para baixo, um Escritório de Projeto possa atingir seus objetivos (QUELHAS; BARCAUI, 2004).

Crawford (2002) *apud* Patah e Carvalho (2003, p. 6-7) apresenta dez fatores chaves para o sucesso do desenvolvimento de uma cultura de gerenciamento de projetos em uma organização através da implantação de um EP:

- Manter a implantação o mais simples possível.
- Comunicar os objetivos e sucessos atingidos pelo EP.
- Não esquecer de compartilhar as expectativas e objetivos do processo.
- Focar os principais problemas da organização.
- Proporcionar auxílio aos gerentes de projeto da organização.
- Entender os problemas da organização de vários pontos de vista.
- Realizar testes das metodologias desenvolvidas.
- Estabelecer objetivos incrementais.
- Envolver as pessoas corretas na alta administração.
- Fazer um plano detalhado do processo de implementação do EP.

O mesmo autor também apresenta cinco maneiras de falhar neste processo:

- Esquecer os *stakeholders*-chave do processo de implantação.
- Solicitar informações da organização antes de fornecer outras.
- Tentar mudar pessoas, processos e ferramentas de uma única vez.
- Adiar a implementação do EP depois que a decisão foi tomada.
- Procurar reinventar a roda, ignorando as idéias, o conhecimento e as experiências das demais pessoas na organização.

Porém, deve-se tomar cuidado para não transformar o EP de uma empresa em um “departamento puramente burocrático” (PATAH, CARVALHO, 2003, p. 3).

Na Tabela 1 são apresentadas as principais tipos de Escritório de Projetos, com suas respectivas responsabilidades.

Responsabilidade	Baixa			Alta	
	Centro de Excelência	Escritório de Suporte de Projeto	Escritório de Gestão de Projeto	Escritório de Gerenciamento de Programa	Escritório de Contabilidade do Projeto
Manter padrões	●	●	●	●	●
Organizar treinamento	○	○	○	○	○
Consultoria	○	●	●	●	●
Análise de orçamento e cronograma		●	●	●	●
Informações sobre o projeto empresarial				●	●
Tomar decisões na gestão do projeto					●
Supervisionar o gerente de projeto			○		●
Cumprir o objetivo do projeto			○	○	●
Crescimento na carreira dos gerentes de projeto	○	○	●	○	●
Fornecer gerentes de projeto para a organização	○		○		●
Participar no cadastro do gerenciamento de projetos	○	○	○	●	●

Legenda

● Responsabilidade Integral

○ Responsabilidade Parcial

Espaço em branco: sem responsabilidade

TABELA 1 - FORMATOS E RESPONSABILIDADES DO ESCRITÓRIO DO PROJETO

FONTE: Adaptado de VERZUH, ERIC. MBA Compacto, Gestão de Projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 346.

Outro novo formato que o EP está assumindo é o virtual. O Virtual EP funciona sem um espaço pré-definido para o trabalho. Permite ao time o trabalho distribuído, porém com resultados integrados. Tem como alicerce uma forte infra-estrutura de tecnologia e informática. Tem por objetivo ser um centro de apoio ao time de projetos, oferecer um ambiente de discussões com os clientes, representar o repositório de informações do projeto e permitir o trabalho fisicamente distribuído (VARGAS, 2002).

No Quadro 6 podem-se verificar as principais diferenças entre um EP Tradicional e um EP Virtual.

Tradicional	Virtual
Recursos colocados	Recursos distribuídos, conectados tecnicamente
Trabalho serial e seqüencial	Trabalho paralelo e caótico
Discussões face a face	Discussões eletronicamente controladas
Troca de papel	Troca de documentos eletrônicos
Informação distribuída	Informação globalizada
Armazenamento local de informações	Armazenamento global de informações
Baseado em poder	Baseado em resultado e confiança
Presença marcante da hierarquia	Menos hierárquica e mais trabalho em rede
Local físico é indispensável	Meio de comunicação e tecnologia é indispensável
Normalmente restrita à esfera da companhia	Permite contemplar outras empresas e elementos de cadeia

QUADRO 6 - EP Tradicional *versus* EP Virtual

FONTE: VARGAS, Ricardo V. *Virtual Project Management Office: Rompendo Barreiras Geográficas em Projetos*. Disponível em <<http://www.aec.com.br/vpmo>> - Dezembro - 2002.

A implantação de um EP depende do volume de projetos que a organização constantemente detém. Para aquelas que resolverem implantar um EP, cabe analisar detalhadamente quais são atribuições que este deve incorporar nas práticas de gerenciamento de projetos.

Para aquelas empresas que detêm um EP a implantação da Gestão do Conhecimento fica favorecida, pois esta área tem atribuições específicas no que diz respeito ao gerenciamento de projetos e é o local onde concentram-se os principais indicadores de conhecimento dos projetos, como por exemplo: documentação, composição do *skill* dos diferentes participantes dos projetos, (in) sucesso de projetos, entre outros. Assim, cabe ao EP identificar quais são os benefícios da incorporação de ações de GC no gerenciamento de projeto e o quanto estas práticas podem beneficiar o incremento do nível de sucesso, além de contribuir para gerar inovações frente ao mercado.

O EP é uma excelente fonte de apoio ao gerenciamento de projetos quando bem implantado e incorporado à cultura de gerenciamento de projetos da empresa. Ter

um “órgão” preocupado com o sucesso dos projetos pode somar positivamente para as empresas alcançarem maiores graus de maturidade.

3.4 CASOS PRÁTICOS DE EP

3.4.1 Hewlett Packard – HP (ABDOLLAHYAN, 2005)

A HP identificou vários estágios de Maturidade no processo de implantação do EP:

- Nível I – Falta de Consciência (até 1997): inexistência de suporte, inexistência de um EP e nem consciência da sua necessidade. Os GP’s adotam “padrões próprios”, sem esforço para padronização.
- Nível II – Início do Processo (1998): constitui-se um EP informal com um ou dois GP’s (part-time), interessados em difundir padrões de gerenciamento de projetos. Auxílio (sob demanda) na elaboração de cronogramas e gerenciamento de projetos. Inexistência de treinamentos em GP e ferramentas padrões.
- Nível III – Processo Básico (Novembro 1999): definição de um EP, reconhecido pela Diretoria e responsável pela definição dos padrões de gerenciamento de projetos. O EP passa a disponibiliza treinamentos básicos sobre GP, auxiliar aos GP’s na elaboração de projetos importantes. O EP desenvolve um banco de dados sobre GP’s e define um *software* básico de gerenciamento de projeto como padrão.
- Nível IV – Processo Intermediário (Nov/1999 a Out/2000): comunicação das funções do EP à organização. O EP é referência para metodologia e ponto focal dos GP’s, monitora processo de mudança e pendências em projetos, realiza suporte para estimar custos e elaborar cronogramas, avalia riscos de projetos importantes, participa da nomeação dos GP’s de projetos importantes, realiza treinamento básico de GP para GP’ para membros da equipe de projeto, além de prover diretrizes para escolha de ferramentas de projetos.
- Nível V – Processo Avançado (Nov – 2000): Adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos e treinamento das equipes na mesma. O EP é responsável pela consolidação e reporting periódicos, *mentoring* para todos os GP’s e avaliação da qualidade de GP. Os GP’s são subordinados à gerência,

porém respondem matricialmente ao EP. O EP passa a realizar treinamento avançado de GP e o treinamento básico passa a ser pré-requisito.

- Nível VI – Processo Bem Definido: as melhores práticas são catalogadas e divulgadas. O EP desenvolve *reporting* gerencial periódico, revisão imparcial de projetos periódica, auditoria de projetos e identificação dos projetos problemáticos. O uso da metodologia é padrão e todos os projetos passam por uma avaliação para certificar uso da metodologia. O treinamento avançado para GP's é obrigatório e os GP's passam a ter um currículo padrão. A avaliação de desempenho de GP's é realizado em conjunto com a gerencia de linha. O EP disponibiliza repositório de recursos, análise dos dados reais *versus* os previstos uma vez que as estimativas estão registradas em *software* padrão.
- Nível VII – Processo Gerencial (Parcial 2001 e Plano 2002): os projetos são avaliados contra as melhores práticas. Lições aprendidas são registradas e replicadas, *reporting* gerencial periódico é realizado incluindo "*Earned-Value*", toda a metodologia (incluindo, processos, formulários e ferramentas) é disponibilizada na Intranet. Estabelecimento da certificação de PMP para os GP's. Os GP's reportam ao EP mas também estão integrados na estrutura do cliente. O *software* de gerenciamento de projetos provê relatórios de análise. O *software* de gerenciamento de projetos está integrado com o sistema contábil e de compras da organização permitindo análise de real *versus* o previsto.
- Nível VIII – Processo Otimizado (Parcial 2001 e Plano 2002): O EP gerencia o *portfólio* de projetos, provê ferramentas e treinamento. O *help-desk* do EP atua na finalização de projetos maiores. O EP estabelece um processo de melhoria contínua na metodologia à medida que melhores práticas são identificadas. Os principais projetos são avaliados para detectar pontos fracos para futuros treinamento da equipe. O EP trabalha com gerentes de área para antecipar-se a chegada de projetos novos. Um sistema de coleta e uso de novas idéias é implementado. O *software* de gerenciamento de projetos é comparado periodicamente com as novidades do mercado para garantir a sua melhoria contínua.

3.4.2 META Serviços em Informática (HOELTZ, 2003)

A META é uma empresa voltada à prestação de serviços de TI, provendo projetos aos seus diversos tipos de clientes. Tem como fator crítico de sucesso a necessidade constante de estar alinhada às tendências tecnológicas e metodológicas.

A seguir serão apresentados os principais estágios de criação do EP da META.

- Estágio 1: A venda interna do EP
 - A criação do EP foi antecedida pela venda interna aos altos executivos e gerentes da empresa.
 - Os fatores motivacionais foram identificados como: melhoria no nível de sucesso dos projetos, consolidação e uso da metodologia de gerenciamento de projetos, cultura em gerenciamento de projetos, revisão de padrões, aumento da rentabilidade, aumento da satisfação dos clientes através da melhoria da qualidade e monitoramento de projetos.
 - Para disseminar o tema foram expostos dados estatísticos e casos de sucesso, além de treinamentos e *workshops*.

- Estágio 2: Implementação de um EP

Foram realizadas várias definições para a implementação do EP: escopo de atuação, responsabilidades, funções, diretrizes, bem como ações de divulgação e treinamento do EP à empresa. Em janeiro de 2003 o EP entra em operação. A divulgação foi realizada para toda a empresa, enaltecendo os benefícios ofertados pela nova estrutura.

Os objetivos definidos para o EP da META foram:

- garantir a gestão padronizada de projetos através de metodologia própria;
- auditar a metodologia de gestão e testá-la nos projetos em andamento;
- auditar os projetos;

- pesquisar, desenvolver e estudar melhores práticas em gerenciamento de projetos;
- incentivar obtenção de certificação PMP dos GP's;
- promover e divulgar eventos, workshops, treinamentos, estudos de casos;
- acompanhar os indicadores de desempenho dos projetos;
- regularizar a utilização de normas de orçamento e de gestão de projetos.

A estrutura organizacional do EP foi definida com as seguintes características:

- estrutura própria composta por consultores em gestão de projetos;
- abrangência nacional;
- multi-departamental;
- presente em projetos de todos os serviços oferecidos;
- responsabilidades definidas.

De acordo com o enquadramento dos tipos de escritórios de projetos (VERZUH, 2000) a META pode ser considerada híbrida, pois realiza suporte aos GP's, supervisiona os projetos, capacita os GP's, garante os padrões, entre outros.

- Estágio 3: A Operação do EP

A operação do EP abrange a execução de atividades de treinamento, auditoria, monitoramento e acompanhamento de projetos, analisando indicadores de desempenho dos projetos e a atuação como suporte aos GP's.

A metodologia de gerenciamento de projetos da META foi desenvolvida a partir dos conceitos do PMI e derivada de práticas de um projeto complexo que desenvolveu, com duração de 10 meses, 12 pessoas e utilização de alta tecnologia.

Os treinamentos foram um dos fatores críticos para a implantação do modelo. Cada treinamento oportunizava troca de experiências e redução de resistências através da aproximação do EP com os gerentes de projetos.

As auditorias foram conduzidas com cuidado, pois implicam na "invasão" do EP no território do GP, portanto, eram conduzidas de modo a demonstrar a vantagem do processo cujo foco consiste na avaliação da situação do projeto com vistas ao endereçamento de ações de correção e de prevenção de problemas.

Além disso, a META passou a ofertar algumas das funções do EP como serviços. Isso deu origem à criação e formatação do *portfólio* de produtos do EP passíveis de serem comercializados pela organização:

- consultoria em gerenciamento de projetos;
- consultoria de metodologia em GP;
- consultoria em Escritório de Projetos;
- treinamentos;
- auditoria;
- gerenciamento de projetos.

▪ Estágio 4: A Evolução do EP

O EP armazenou e documentou todas as lições aprendidas, tendo como base o histórico de sucessos e insucessos. O desafio estava em consolidar todas as lições centralizadamente e disponibilizar acesso compartilhado e remoto a todos os GP's.

A evolução mais significativa do EP implica em sua inserção como ator estratégico na organização. A maturidade em gestão de projetos é o maior desafio do EP, pois demanda uma série de ações voltadas à melhoria de todas as funções já exercidas pelo EP e qualidade dos projetos.

As principais dificuldades encontradas pelo EP foram:

- resistência à mudança;
- equalização de conhecimentos e experiências dos GP's;
- institucionalização de padrões para gerenciamento de projetos
- sem agredir a individualidade dos GP's;
- venda permanente dos benefícios do EP;
- entendimento pelos GP's que a presença do EP em seus territórios é algo construtivo para todos.

Os principais benefícios obtidos pelo EP foram:

- consistência e credibilidade da situação dos projetos;
- antecipação de problemas;
- padronização da metodologia de gestão de projetos;
- visão integrada de todos os projetos;

- aumento da rentabilidade;
- melhoria da satisfação dos clientes finais.

Verifica-se que os Escritórios de Projetos assumem diferentes estágios desde sua concepção até a atuação mais efetiva no gerenciamento de projetos. Esta evolução é gradual e leva tempo, o qual varia de uma organização para outra. As responsabilidades do EP são distintas de empresa para empresa, onde cada um procura adequar o EP às suas reais necessidades de gerenciamento de projetos.

Observa-se que alguns EP's dos casos apresentados adotam algumas ferramentas de GC, como a busca pela gestão de melhores práticas. Ou seja, há uma preocupação com a GC, mesmo sem sequer conhecê-la.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo aborda os principais conceitos relacionados à Gestão do Conhecimento apresentando sua importância, principalmente, como “promotor” de inovações, bem como as principais práticas e ações nas organizações. Além disso, o presente capítulo apresenta alguns casos de empresas que implantaram práticas de Gestão do Conhecimento, mostrando os principais resultados alcançados. No final do capítulo apresenta-se um relacionamento entre as práticas de Gestão do Conhecimento e Gestão de Projetos.

4.1 CONCEITOS

Davenport (1998) utiliza a expressão “explosão do conhecimento” para expressar esta “preocupação” acelerada em gerir o conhecimento nas organizações. Este interesse pelo conhecimento no âmbito das organizações confirma-se através de inúmeras conferências e centenas de artigos em publicações acadêmicas e de negócios que procuram alcançar alguma compreensão do tema. Há uma progressiva convicção de que entender o conhecimento é fundamental para o sucesso das empresas – e talvez para a sobrevivência das organizações.

Assim, o que é relativamente recente, é o “reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 12).

A gestão do conhecimento também chamada por alguns autores de gestão do capital intelectual, está entre os temas mais discutidos atualmente. (...) Por que, então, os empresários, consultores e acadêmicos cada vez mais vêm falando do conhecimento como o principal ativo das organizações, e da necessidade de compartilhá-lo como a grande chave para vantagens competitivas e sucesso empresarial? (ZABOT; SILVA, 2002, p. 13)

Na literatura pode-se encontrar diversas expressões relacionadas ao que neste trabalho denomina-se de Gestão do Conhecimento. No Quadro 7 pode-se observar as

principais expressões relacionadas à Gestão do Conhecimento (GC) ou em inglês - *Knowledge Management* (KM).

ÉPOCA	AUTOR	FOCOS E TERMOS UTILIZADOS
Década de 80	Porter	Conhecimento estratégico
	Nonaka; Takeuchi	Compartilhamento de conhecimentos
Década de 90	Drucker	Sociedade do Conhecimento
	Senge	5ª disciplina, pensamento sistêmico
	Quinn	Inteligência organizacional
	Linpnack; Stamps	Networking
	Nonaka; Takeuchi	Teoria da criação do conhecimento organizacional
	Sveiby	Ativos intangíveis
	Wigg	Métodos de GC
	Stewart	Capital Intelectual
	Davenport; Prusak	Ecologia da Informação
	Ruggles	Ferramentas de GC
Geus	Empresa Viva	
2000 em diante	Amidon	Conhecimento e inovação
	Von Krogh; Ichijo; Nonaka	Consolidação da teoria de criação do conhecimento organizacional
	Pesquisadores diversos, nacionais e estrangeiros	Consolidação de conceitos, discussão interdisciplinar, difusão de conhecimentos, estudos de casos em inteligência emocional e GC

QUADRO 7 - EVOLUÇÃO DA LITERATURA CIENTÍFICA RELACIONADA À GC

FONTE: Lia, KRÜCKEN-PEREIRA; Marília D., COSTA; Ariovaldo, BOLSAN. Gestão do Conhecimento aplicada ao desenvolvimento de novos produtos. Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. São Paulo: SBGC, 2002, p. 8.

Independente da denominação que a Gestão do Conhecimento nas organizações tenha assumido ao longo do tempo, identifica-se que o conhecimento assume papel central nesta nova sociedade, como o principal gerador de riquezas das organizações. “É a caracterização do conhecimento como ativo de produção mais importante, diante dos ativos tradicionais de mão-de-obra, capital e tecnologia” (ZABOT e SILVA, 2002, p.11).

Antes, porém, de algumas definições sobre o tema Gestão do Conhecimento faz-se necessário apresentar uma breve distinção com relação aos seguintes conceitos: dado, informação e conhecimento. Davenport (1998) enfatiza esta importância citando que por mais primário que possa parecer é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se compreender de qual deles a empresa necessita, com qual deles pode contar e o que pode ou não fazer com cada um deles.

Assim, segundo Davenport (1998):

- Dados: Conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos.

Num contexto organizacional são usualmente descritos como registro estruturado de transações. Organizações modernas geralmente armazenam dados em algum tipo de sistema tecnológico. Dados descrevem, portanto, apenas parte daquilo que aconteceu, não fornecem julgamento nem interpretação para a tomada de ação. Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não mostram o que fazer. Contudo, os dados são importantes para as organizações, pois são matéria-prima essencial para a criação da informação.

- Informação: A informação são os dados que fazem a diferença.

Dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado (DAVENPORT, 1998). Transformam-se dados em informação agregando valor de diversas maneiras: através da contextualização, categorização, cálculo, entre outras.

Para Zabet e Silva (2002), a melhoria no desempenho organizacional faz-se por meio de um elemento fundamental – a informação – cuja gestão é ponto fundamental na gestão do conhecimento.

Segundo Sveiby (1998), “a informação é desprovida de significado e vale pouco”. Barreto (1996) *apud* Carvalho (2000) conceitua informação como “estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou na sociedade”. Para Nonaka e Takeuchi (1997), “a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento”.

Nonaka (2000) apresenta a visão de algumas empresas, principalmente ocidentais, que ainda estão orientadas à administração baseada exclusivamente em dados e informações, sem considerar o conhecimento.

- Conhecimento: Estágio superior da informação.

O conhecimento é um misto de informações, de conhecimentos anteriores, experiências e valores, cujo processo de geração acontece na mente humana, solitariamente ou em conjunto (VALERIANO, 2005). Probst (2002, p. 11) considera que “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso”.

Conhecimento é uma mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT & PRUSAK, 1999, p. 6).

Para Davenport (1998), o conhecimento deriva da informação, da mesma forma que a informação deriva dos dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer, virtualmente, todo o trabalho. Uma das razões pelas quais identifica-se o conhecimento valioso é que ele está próximo – mais do que os dados e as informações – da ação. Pode-se usá-lo para tomar decisões mais acertadas com relação à estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto e serviço. “Conhecimento é conteúdo de valor agregado do pensamento humano, derivado da percepção e manipulação inteligente das informações” (ALBRECHT, 1999, p. 109 *apud* ROMANI e BORSZCZ, 1998, p. 23).

No Quadro 8 encontra-se estruturada uma distinção sucinta entre as principais diferenças entre dado, informação e conhecimento.

O destaque a ser observado neste processo de transformação do dado em conhecimento é a relevância do ator “homem”. Para Davenport (1998), as pessoas transformam dados em informação, a qual ao contrário dos dados, exige análise. Informação e conhecimento são, “essencialmente, criações humanas, e nunca seremos

capazes de administrá-los se não levamos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental” (DAVENPORT, 1998, p. 12).

Desta forma, fica caracterizada a importância do envolvimento humano no processo de criação do conhecimento. “Os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas” (NONAKA, 2000, p. 31).

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
➤ Facilmente estruturado	➤ Requer unidade de análise	➤ De difícil estruturação
➤ Facilmente obtido de máquinas	➤ Exige consenso em relação ao significado	➤ De difícil captura em máquinas
➤ Frequentemente quantificado	➤ Exige necessariamente a mediação humana	➤ Frequentemente tácito
➤ Facilmente transferível		➤ De difícil transferência

QUADRO 8 - DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

FONTE: DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998, p. 18.

Após esta breve contextualização da importância que a Gestão do Conhecimento assumiu nas organizações, e a distinção que o conhecimento apresenta em relação a dado e informação, serão apresentadas algumas definições para Gestão do Conhecimento permitindo mais à frente uma análise da sua relevância para o contexto organizacional, bem como “ferramentas” para disseminar esta prática nas organizações.

Segundo o GAERTNER GROUP (1999) *apud* GATTONI (2000, p. 34), “Gestão do Conhecimento é a disciplina para desenvolvimento de métodos integrados para identificar, capturar, recuperar, compartilhar e avaliar os ativos de conhecimento de uma organização”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. xii), a Gestão do Conhecimento nas empresas caracteriza-se pela “capacidade de uma empresa de criar conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de administrá-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de outros ativos tangíveis”.

De acordo com a definição de Terra (2003), disponível em seu *website*:

Todas as empresas realizam, de alguma forma, a gestão do conhecimento, pois não é possível conceber o trabalho humano sem o emprego da inteligência humana e porque as empresas nos seus processos de trabalho e crescimento estão invariavelmente reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir e servir seus clientes.

O Conhecimento assumiu uma definição clássica quanto à sua forma, por Nonaka e Takeuchi (1997), que o classificaram como: explícito e tácito. Entende-se por conhecimento explícito “aquele que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive através de afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante”. Já o conhecimento tácito é o “conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor”.

A distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, estabelecida por Michael Polanyi (1996) *apud* Nonaka e Takeuchi (1997), é a de que “o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito, ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”. Ainda Polany (1996) observa que “os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências”.

Na Tabela 2 são apresentadas as principais características de cada um dos dois tipos de conhecimento.

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento Simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (aqui e agora)	Conhecimento digital (teoria)

TABELA 2 - TIPOS DE CONHECIMENTO

FONTE: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 67.

Na seqüência são apresentados, de forma resumida, os quatro modos de conversão do conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), possibilitando a compreensão do modo como as organizações podem identificar quais são os conhecimentos que seus colaboradores dispõem e aqueles que deseja “converter” em conhecimento organizacional. Denomina-se de “Conversão do Conhecimento” o processo de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os processos de Conversão do Conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), são:

- Socialização: Conhecimento Tácito em Conhecimento Tácito

Trata-se de um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para aquisição do conhecimento tácito é a experiência, que por sua vez deve ser compartilhada. É diferente de um simples processo de transferência de informações. Segundo Nonaka (2000, p. 33),

O conhecimento tácito é altamente pessoal. Por ser de difícil formalização, sua transferência para outros também é árdua. Podemos saber mais do que somos capazes de expressar, conforme observou o filósofo Polanyi. O conhecimento tácito também se encontra profundamente arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo com determinado contexto.

Para Nonaka (2000) socialização é uma forma um tanto limitada de criação do conhecimento. Sem dúvida, os aprendizes absorvem as habilidades do mestre. Todavia, nem o aprendiz, nem o mestre agregam qualquer *insight* sistemático ao conhecimento do ofício. Como esse conhecimento nunca se torna explícito, a organização como um todo não consegue alavancá-lo com facilidade.

- Externalização: Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito

Trata-se de um processo que utiliza metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos para articular a transformação do conhecimento tácito em explícito. O modo de externalização, normalmente, é visto como o processo-chave para a criação do conhecimento provocado através do diálogo ou reflexão coletiva. É responsável por criar conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Segundo Nonaka (2000, p. 33), “o ponto final do processo de conhecimento ”explícito” (...) é facilmente

comunicado e compartilhado por meio de especificações de produto, fórmulas científicas ou programas de computador”. A externalização, portanto, promove uma abordagem inovadora.

- **Combinação: Conhecimento Explícito em Conhecimento Explícito**

É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação computadorizadas. A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos.

No contexto dos negócios, constata-se a conversão do conhecimento através da combinação, na maioria das vezes, quando os gerentes de nível médio desmembram e operacionalizam visões empresarias, conceitos de negócios ou conceitos de produtos, entre outros. Para Nonaka (2000), as pessoas também são capazes de combinar componentes isolados do conhecimento explícito para a constituição de um novo todo. Mas essa combinação não amplia a base de conhecimento já existente.

- **Internalização: Conhecimento Explícito em Conhecimento Tácito**

É um processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está relacionado ao processo de aprender fazendo (*on the job*). Quando os indivíduos internalizam sob a forma de modelos mentais, ou *know how* técnico compartilhado, as experiências através de socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos. E é este processo cíclico de viabilizar a criação do conhecimento organizacional, onde o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização é que iniciam uma nova espiral de criação do conhecimento.

Segundo Nonaka (2000, p. 35), “na empresa criadora de conhecimento, todos esses quatro padrões estão presentes, em constante interação dinâmica”.

A Figura 14 representa o processo de conversão do conhecimento, através da clássica “espiral do conhecimento” de Nonaka e Takeuchi.

O ciclo de conversão do conhecimento, ilustrado através da espiral do conhecimento, acontece seguindo normalmente a seguinte ordem: em primeiro lugar

ocorre a socialização, que possibilita um campo de interação entre o grupo; na seqüência ocorre um compartilhamento de experiências, possibilitando a externalização, via diálogo; em uma terceira etapa, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém criado e do conhecimento já existente através de organização, formando uma “rede”; o processo atinge o último estágio do ciclo através da internalização, ou seja, do “aprender fazendo”.



FIGURA 14 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO

FONTE: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 80.

Nonaka (2000, p.32) considera que “a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento”.

Esse processo de transformação ocorre em todos os níveis da organização. Cabe a cada organização identificar quais conhecimentos são valiosos e promover práticas para a promoção da conversão do conhecimento do nível do indivíduo para o nível organizacional.

4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

À medida que as empresas se globalizam, elas precisam gerir seus recursos do conhecimento com mais abrangência e eficiência do que no passado e disponibilizá-lo internacionalmente. Com a intensificação da concorrência, têm de reunir toda a sua capacidade de excelência para servir ao cliente. Ademais, com o uso de novas tecnologias, mesmo as maiores empresas devem maximizar a capacidade de coletar, categorizar, distribuir e utilizar o conhecimento em toda a organização (*Pricewater House Coopers, 2000 apud GROTTO, 2001*).

Isso se dá num ambiente altamente competitivo, onde a rápida globalização da economia e as melhorias nos transportes e comunicações dão aos consumidores uma gama de opções sem precedentes (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Nesse cenário que o conhecimento assume importância, a Gestão do Conhecimento passa a ser prática fundamental. Para Sveiby (1998), Gestão do Conhecimento é o nome dado ao conjunto de práticas que visam à manutenção do conhecimento nas organizações. Segundo Murray (1996), Gestão do Conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento dos seus membros em maior produtividade, novos valores e aumento da competitividade.

Resumidamente, pode-se definir Gestão do Conhecimento como “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. xii).

Ainda, no âmbito das definições é possível somar às já mencionadas anteriormente a do GARTNER GROUP (1998), onde Gestão do Conhecimento é “um processo e uma infra-estrutura que visam apoiar a geração, coleta, assimilação e utilização ótima do conhecimento”. Damiani (2001, p. 4) apresenta a importância da gestão do conhecimento a nível organizacional.

Na vida pessoal, a experiência é o melhor professor. As organizações, entretanto não podem se contentar em gerar experiências. Têm que processá-las, codificando, transferindo e transformando experiências em ações efetivas que promovam melhorias de desempenho.

Um estudo comparativo entre Brasil *versus* Estados Unidos em relação à GC, realizado por Wagner B. Damiani entre 1999 e 2000, que abrangeu as 500 maiores empresas brasileiras segundo a revista Exame e as 500 maiores empresas americanas segundo a revista Fortune revela que este tema não é considerado um modismo passageiro, pois de acordo com a percepção da grande maioria dos respondentes (81% dos brasileiros e 92% dos americanos) a Gestão do Conhecimento é importante para o futuro dos negócios.

Para a realização desta pesquisa, Damiani enviou 1.500 questionários direcionados aos presidentes das companhias, os gestores de tecnologias da informação e os gestores de recursos humanos, totalizando o envio de três questionários por empresa. O critério de seleção da resposta foi o nível hierárquico do respondente. Foi dada preferência à seguinte ordem: presidente, gestor de TI e gestor de RH. Houve um retorno de 73 das 500 empresas brasileiras pesquisadas, ou seja, 14,6%. A pesquisa americana teve retorno dentro dos parâmetros esperados para pesquisas espontâneas, 2,4% (DAMIANI, 2001 p. 10).

De uma forma sucinta a pesquisa revela que; do total de entrevistados, no Brasil 81% considera “sua atitude em relação à gestão do conhecimento” – IMPORTANTE -, contra 92% nos EUA. O resultado do Brasil revela que 81% dos projetos foram desenvolvidos internamente e 19% por consultorias, contra 90% e 10%, respectivamente das respostas americanas. Do total de empresas brasileiras que acusam projetos para gerenciar o conhecimento, 15% revelam que tem projetos já implantados, 34% em fase de implantação, 23% em estudo e 27% que não dispõe de projeto algum de GC. A coordenação desses projetos brasileiros está assim distribuída: 47% com coordenação por Informática, 11% por Projetos, 11% por uma Nova Área e 33% são coordenados por outras áreas da empresa.

A pesquisa revela, ainda, que 100% dos brasileiros consideram que valeu o dinheiro investido, contra 86% dos americanos. Para essas empresas brasileiras o principal objetivo da implantação da GC é a melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa, seguido por 15% de respostas com o objetivo de diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões e 15% no aumento dos lucros. Nos EUA 15% das empresas também acusam como objetivo da implantação da GC: aumento de lucros.

A implantação da GC, conforme Terra e Kruglianskas (2003), depende muito do tipo de organização, tamanho, aceitação do tema GC, infra-estrutura de TI, existência de um líder carismático etc. “Implementar projetos de GC é como implementar importantes projetos de mudança organizacional (*change management*)” (TERRA, 2003, p. 4). Trata-se de uma iniciativa multidisciplinar.

Todas as empresas realizam, de alguma forma a GC, pois não é possível conceber o trabalho humano sem o emprego da inteligência humana e porque as empresas nos seus processos de trabalho e crescimento estão, invariavelmente, reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir e servir aos clientes. Neste sentido, a GC, que surgiu como um tema administrativo na última década, pode ser definida da seguinte maneira:

Gestão do Conhecimento significa rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHA e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores (TERRA, 2003, p.4).

Assim, implantar GC pode implicar na aplicação de uma variedade de ferramentas. No entanto, segundo Terra e Kruglianskas (2003), a experiência revela que o primeiro grande desafio é a identificação clara e específica de quais bases de conhecimento uma organização precisa realmente gerir de forma sistemática, metódica e estratégica, canalizando para isso recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Aquelas organizações que já mapearam seus processos, já realizaram uma etapa muito importante para a identificação de quais dos seus conhecimentos assumem caráter estratégico.

Terra (2003, p.5-7) listou um conjunto de “problemas” característicos das empresas que não dispõem de uma preocupação com a Gestão do Conhecimento:

- falta de relação entre estratégia e conhecimento;
- cultura que não estimula a colaboração;
- conhecimento disperso e não ordenado;

- infra-estrutura;
- acesso à informação;
- excesso de informação;
- ausência de informação sobre informação;
- ausência de políticas explícitas para acesso à informação e para publicação;
- ausência de mecanismos eficientes e distribuídos de publicação e colaboração;
- ausência de métricas para medir fluxos de conhecimento e satisfação dos usuários.

O desafio das organizações é converter o conhecimento de seus colaboradores em conhecimento organizacional. A realização de um diagnóstico para identificar quais são os problemas mais relevantes da organização e verificar se há alguma causa relacionada a conhecimento é um importante passo para identificar quais ferramentas de GC ser promovidas na organização.

4.3 CONHECIMENTO COMO FONTE DE INOVAÇÃO

Os agentes econômicos buscam garantir níveis de competitividade em mercados com mudanças cada vez mais aceleradas, principalmente em tecnologias e capacidade de gerar e absorver inovações. Entretanto, para acompanhar as rápidas mudanças em curso, torna-se de extrema relevância a aquisição de novas capacitações e conhecimentos, o que significa intensificar a capacidade de indivíduos, empresas, países e regiões de aprender e transformar esse aprendizado em fator de competitividade para os mesmos. Por esse motivo, vem se denominando essa fase como a da Economia baseada no Conhecimento ou, ainda especificamente, baseada no aprendizado (LEMOS, 1999).

Para Rocha (1996), o conceito de inovação é econômico, difere substancialmente de invenção, que se refere à criação de uma novidade. Inovação é a apropriação comercial de invenções ou a introdução de aperfeiçoamentos nos bens e serviços utilizados pela sociedade.

Citado por Bernardi (2003), Drucker expõe que as inovações ocorrem por idéias, mas não necessariamente do gênio, e sim por observação e pesquisa

consciente e na busca por oportunidades, aliando observação, percepção e criatividade. Habilidades para a criatividade e inovação todos possuem, mas a racionalidade, os bloqueios tradicionais, os usos e costumes impedem e dificultam o desenvolvimento dessas habilidades.

A inovação, isto é, a aplicação para a produção de novo conhecimento, não resulta, ao contrário do folclore americano, de “inspiração”, nem é obtida por gênios solitários trabalhando em suas garagens. Ela requer esforço sistemático e um alto grau de organização. Mas ela também requer descentralização e diversidade, isto é, o oposto de planejamento central e centralização (DRUCKER 1999, p. 181).

De acordo com a proposta de Nonaka (2000), a empresa criadora do conhecimento envolve “tanto idéias quanto ideais”. Esse fato fomenta a inovação.

Na empresa criadora de conhecimento, a invenção de novos conhecimentos não é atividade especializada - província exclusiva das áreas de P&D, marketing ou planejamento estratégico. É uma forma de comportamento; na verdade, um modo de ser, em que todos são trabalhadores do conhecimento – ou seja, empreendedores (NONAKA, 2000, p.31).

Na espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi, a criação do conhecimento ocorre principalmente no processo de explicitação do conhecimento tácito, através de metáforas, analogias e modelos. Para Nonaka (2000), este processo tem implicações diretas em como a empresa projeta a organização e define os papéis e responsabilidades gerenciais. Esse é o “como” da empresa criadora de conhecimento, as estruturas e práticas que convertem a visão da empresa em tecnologias e produtos inovadores. Nonaka (2000) destaca, ainda, que o compartilhamento de responsabilidades promove a proliferação de informações e acelera a capacidade da organização de criar e implementar novos conceitos.

Observa-se que o conhecimento assume caráter fundamental no processo de inovação. Aquelas organizações que estão orientadas a garantir maiores níveis de competitividade podem buscar, portanto, o fomento do “desenvolvimento” do conhecimento/inovação através da implantação da Gestão do Conhecimento.

4.4 PRÁTICAS E AÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

As técnicas e ferramentas para administrar os fatores clássicos de produção (mão-de-obra, capital e terra) foram progressivamente refinadas, mas não se fez nenhum progresso na criação de ferramentas profissionais para administrar ativos de conhecimento. Como resultado, as empresas fazem pouco uso de seus recursos intelectuais (PROBST, 2002, p. 11).

Citado por Strauhs e Gill (1998) identifica a Gestão do Conhecimento e seus respectivos mecanismos como uma prática que promove uma abordagem integrada para identificar, capturar, recuperar, compartilhar e avaliar o capital de informação de uma organização. Estes ativos de informação incluem bases de dados, documentos, políticas, procedimentos, tais como a experiência tácita não capturada e a experiência armazenada na cabeça de cada um dos membros da organização.

Conhecimento, entretanto, é todo conjunto de aprendizado e habilidades que indivíduos (não máquinas) usam para resolver problemas. O conhecimento está sempre ligado a pessoas e, por isso, não é reproduzível em sistemas de informação.

As empresas que se contentam em ajustar a estrutura de suas *intranets* e seus bancos de dados não tratam, adequadamente, da maioria dos problemas de conhecimento que surgem nas organizações. Igualmente perigosa é uma escolha prematura de técnicas específicas. Concentrar-se em uma única dimensão pode fechar a porta para uma ampla variedade de soluções possíveis. Não existem soluções-padrão para lidar com o conhecimento (PROBST, 2002).

Segundo pesquisa com várias empresas em todo o mundo, Skyrme *et alli* (1997) identificou diversas atividades que são comuns em Gestão do Conhecimento, (CARVALHO, 2000, p. 37):

- criação de equipes voltadas a desenvolver métodos de GC;
- compartilhamento de melhores práticas;
- desenvolvimento de bases de dados e de conhecimento;
- criação de centros de conhecimento, para o desenvolvimento de habilidades na área de GC;
- utilização de tecnologias colaborativas, como *intranets* e *groupwares*;

- equipes de capital intelectual, voltados a identificar o conhecimento.

Algumas características são essenciais para liderar um SGC (Sistema de Gestão do Conhecimento): liderança a serviço do grupo, criação e comunicação de visão, promoção de mudanças, construção de parcerias, valorização da diversidade, administração de informações, tecnologia e pessoas, além de equilíbrio (GARTNER GROUP, 1998 *apud* CARVALHO, 2000).

Existem algumas novas ferramentas (tecnologias, técnicas e disciplinas) em GC que estão surgindo especificamente a tratar dessa questão nas organizações (GARTNER GROUP, 1998), ente as quais pode-se destacar: trabalho corporativo por computador (*groupware*), onde os mais utilizados *softwares* são o *Lotus Notes®* e o *Netscape Collabra Share®*; *intranets*; modelagem semântica (busca por palavra-chave), Gestão de documentos (acesso *on-line*), balcão de ajuda (*Help Desk*).

Algumas das principais práticas de GC são relatadas por TEIXEIRA FILHO (2000), dentre as quais destacam-se:

- Memória organizacional: organizar e disponibilizar os registros independente da mídia utilizada.
- Gestão de processos: mapeamento e análise dos processos internos da Organização.
- *E-business*: transformação dos processos de negócio com o objetivo de aproveitar as oportunidades de inovação oferecidas pela “desintermediação” e o contato mais direto com clientes e fornecedores.
- *E-learning*: disponibilização de um conjunto de ferramentas tecnológicas (*web*, computador, CD, TV...) que facilitem o aprendizado;
- Comunidades de prática: grupos de pessoas formados espontaneamente, com autonomia, que se reúnem para compartilhar algum tema. Tem como objetivo a criação e compartilhamento de conhecimentos e experiências.
- Mapas de conhecimento: facilitar a localização do conhecimento (“páginas amarelas”). Estes mapas “apontam tipicamente para pessoas e também p/ documentos e bancos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 88).
- Portais corporativos: de acordo com TERRA (2002, p. 51), “são uma

abordagem eficaz para fornecer sem restrições conteúdo/conexões a dados, informações, pessoas, parceiros, clientes e conhecimento; dentro e fora da organização”.

- *Benchmarking*: comparar o desempenho da organização com o desempenho da melhor organização na sua área de atuação. Geralmente envolve, preparação do estudo, coleta de dados e identificação de melhores práticas e análise e utilização das informações obtidas para melhorar o desempenho da organização (MEREDITH; SHAFER, 2002 *apud* NOGAS, 2004).

Cabe a cada organização verificar quais ferramentas aplicam-se à necessidade de “gerir” o conhecimento de seus colaboradores.

4.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CASOS

Foram selecionados, entre os vários *cases* publicados na literatura, cinco empresas brasileiras que implantaram ações e práticas de Gestão do Conhecimento, e que serão tratados resumidamente nesta seção, quais sejam: Banco do Brasil, Setor de TI (Tecnologia da Informação) de um grupo do setor financeiro, Caixa Econômica Federal, Itaipú Binacional e SERPRO.

4.5.1 Banco do Brasil

O Banco do Brasil sempre destacou em sua política de Recursos Humanos o desenvolvimento das competências de seus funcionários. Além disso, desde o início da década de 1960 vem investindo fortemente em tecnologia para transmissão de informações internas e ao atendimento ao cliente. Foi uma das primeiras empresas no Brasil a estruturar programas de treinamento e desenvolvimento em grande escala, presenciais e à distância, construindo uma cultura forte de geração e transferência de conhecimentos na organização.

Especificamente com relação à Gestão do Conhecimento, o Banco do Brasil vem desenvolvendo diversas iniciativas, dentre elas, os seguintes programas (COSTA; DINIZ; CARBONE, 2003):

- Trilhas de Aprendizagem: Mapeamento de possibilidades (trilhas) de desenvolvimento profissional.

- TAO (Talentos e Oportunidades): sistema de informações sobre a base de competências pessoais dos funcionários. Através desse sistema o funcionário concorre a várias oportunidades disponibilizadas pela empresa.
- PGE (Programa Gestão pela Excelência): Melhores práticas do Banco do Brasil. Seu objetivo é identificar e compartilhar melhores práticas de gestão da empresa através de oficinas de debate face a face e por meio do próprio *site* da Universidade Corporativa do Banco do Brasil – UNIBB. O PGE tem como base os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

O PGE vem sendo desenvolvido e implementado desde 2000. De acordo com os coordenadores do programa, a idéia surgiu a partir das trocas de experiências profissionais que ocorreram nos intervalos dos cafezinhos dos cursos de treinamento do banco. Nesses momentos, sempre surgiam oportunidades de aprendizagem com os colegas, além da ampliação das redes de relacionamento. A partir dessa idéia inicial, que recebeu apoio dos altos escalões da empresa, foi desenvolvida uma metodologia denominada “oficina”.

O PGE foi definido em dois grandes momentos: validação e seleção de melhores práticas. No primeiro momento abrangeu as seguintes atividades: auto-avaliação das dependências, elaboração de planos de ação e de relatórios de gestão, bem como a avaliação das pendências por uma banca examinadora visando identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria. No segundo momento foi realizada a Oficina Gerencial – Gestão Excelência, onde foram treinados mais de 3 mil gerentes e executivos do banco em diversas unidades em todo o país. O objetivo deste treinamento era debater e disseminar melhores práticas de gestão adotadas nas dependências. Durante o treinamento eram enfatizados os seguintes aspectos: compartilhamento das práticas de gestão, compreensão da gestão com base nos critérios do PNQ, seleção de melhores práticas e resposta a uma pesquisa de percepção sobre melhores práticas. Nesta fase foram selecionadas 500 melhores práticas. A partir daí foi construído um banco de dados no qual cada prática está registrada.

Como benefício adicional do PGE entende-se que o próprio exercício de identificação e explicitação das melhores práticas de excelência significa, por si só, o

desenvolvimento de uma nova competência: a capacidade de identificar, registrar, disseminar e utilizar o conhecimento por toda a organização. Hoje, essas práticas estão disponibilizadas em um portal corporativo, para todos os funcionários do banco, por meio da universidade corporativa do banco.

Em uma segunda fase do programa (2002) foram realizadas oficinas para 100 superintendentes regionais, para serem educadores corporativos em suas respectivas regionais. Destas novas oficinas com 515 gerentes foram obtidas novas 500 práticas de excelência.

4.5.2 Empresa Financeira – Setor de Informação Tecnológica (TI)

O setor de TI de uma empresa de um grande grupo financeiro brasileiro (garantido direito de reserva do nome da companhia), que será denominado de “O Grupo”.

Segundo (GATTONI; FERREIRA, 2003), as organizações que lidam com tecnologia da informação estão envolvidas todo o tempo com avanços sem precedentes da indústria de computadores e de *software*. Agregar valor aos produtos e serviços que essas empresas prestam torna-se, não um diferencial, mas um determinante para a sua sobrevivência. A fidelidade de seus clientes depende cada vez mais de seus custos, da qualidade de seus produtos e serviços, dos prazos de atendimento e da capacidade de disponibilização de produtos de grande amplitude geográfica.

O Setor de TI foi denominado para fins da exposição do case de “A Firma”. Foi analisada durante o período de 1996 e meados de 1998. Em meados de 1996, a Firma era composta por cerca de 400 funcionários, e estima-se que 65 a 70% deles possuíam nível de instrução superior. Seu foco de atuação era o desenvolvimento de sistemas de informação e de soluções de informática, objetivando o atendimento às necessidades administrativas e de negócios das demais instituições pertencentes ao Grupo. Das divisões de funções na Firma (planejamento e arquitetura de dados e sistemas, suporte interno) foi foco do estudo, em particular, o setor de desenvolvimento de projetos de TI e que será denominado de “PTI” (Projetos de Tecnologia da Informação).

Após o planejamento e a priorização os projetos teriam início sob a liderança de um dos profissionais da PTI. A composição da equipe do projeto deveria fundamentalmente ser composta por colaboradores que, após a implementação do projeto, além do líder alocado pela orientação da coordenação da PTI seriam os responsáveis pela manutenção das soluções a serem implementadas em suas respectivas áreas de origem. Dentro desse princípio, as equipes eram necessariamente multidisciplinares.

Um dos tipos de conhecimento que esperava-se que fosse transmitido aos diversos colaboradores para os projetos da PTI era a própria forma de condução dos projetos. Este deveria ser o principal tipo de conhecimento a ser incorporado pela organização: a cultura de projetos, transferindo a soma de experiências e compartilhando-as para transformá-las em um fator adicional de crescimento do próprio conhecimento organizacional como um todo.

Antes que um projeto fosse conceituado, era necessário que fosse apresentado um desafio tecnológico a ser superado por uma ou mais áreas da empresa interessadas em uma solução, sendo esta última inédita em todo o Grupo.

Um bom exemplo de externalização era o documento gerado na primeira fase do projeto denominado “Relatório de Visão de Contexto”. Nele era criado um “campo” onde cada indivíduo podia trocar conhecimentos com outros, seja pela observação, seja pelo diagnóstico entre os integrantes, ou pela simples presença dos integrantes em uma locação comum. Esta atividade proporciona o processo de socialização do conhecimento.

Ao longo dos projetos da PTI várias formas de conversão do conhecimento poderiam ser encontradas. No entanto, não havia o conhecimento desses processos de conversão. Na Tabela 3 pode-se verificar cada uma das principais práticas adotadas no gerenciamento dos projetos e sua respectiva identificação nas etapas de ciclo de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997).

Verifica-se o predomínio das técnicas voltadas ao processo de externalização. Isto se justifica devido à necessidade de serem gerados, freqüentemente, relatórios de posicionamento dos projetos conduzidos, bem como da consideração de que a formalização do controle e da comunicação das informações e dos conhecimentos presentes nos projetos aos diversos níveis organizacionais, e a todos os *stakeholders*

envolvidos se mostravam mais viáveis e eficazes se fossem utilizados instrumentos explícitos para esses fins.

Segundo Gattoni e Ferreira (2003, p. 341), abordar o processo de gerenciamento do conhecimento carece ainda de maturidade empresarial e deve ser aplicado nas organizações certas.

Conversão do Conhecimento		PARA	
		Tácito	Explícito
DE	Tácito	Socialização <ul style="list-style-type: none"> • “Relatório de Visão de Contexto” (processo de elaboração) • “Reuniões de Acompanhamento” • Banco de discussão/conhecimento • Reunião de avaliação final 	Externalização <ul style="list-style-type: none"> • “Relatório de Visão de Contexto” (produto gerado) • “Relatório de Escopo” • Base de acompanhamento de Projetos (na inserção de conteúdo) • <i>To-do Lists</i> • Roteiro para entrevistas (<i>scripts</i>) • Relação de contato com fornecedores • Relatórios de visitas • Relatórios de participação eventos • Relatório final
DE	Explícito	Internalização <ul style="list-style-type: none"> • Transferência de tecnologia por tradição • Benchmarking de soluções • Construção de protótipos/arquétipos • Implantação-piloto 	Combinação <ul style="list-style-type: none"> • Base de acompanhamento de projetos (na análise do conteúdo) • Listas de pendências (<i>checklists</i>) • Relatório de avaliação de fornecedores

TABELA 3 - CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA “PTI”

FONTE: GATTONI, Roberto L. C. ; FERREIRA (2003). Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas. KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José C.C. Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 336.

4.5.3 Caixa Econômica Federal (CEF)

A CEF é uma empresa de aproximadamente 55.400 empregados, espalhados por 2 mil pontos em todo o Brasil. Com os parceiros diretos – lotéricos e correspondentes bancários, são mais 111 mil pontos. O Recursos Humanos já chegou aos 2 mil pontos, interligado por uma rede de 80 mil terminais, acessados por todos os

empregados, prestadores de serviços e estagiários que, somados, totalizam aproximadamente 116 mil pessoas. O desafio da instituição passa a ser atingir aos parceiros diretos, aos fornecedores e abrir canais para a população brasileira como um todo, por intermédio da Universidade Caixa (SILVA, LEOPOLDINO GOULART , 2003).

O emprego da tecnologia educacional da Educação à Distância (EAD) tem sido feito, na CEF, há vários anos e apresenta dois estágios com características bem distintas. O primeiro refere-se à introdução do Ensino à Distância por meio de material impresso e o segundo refere-se à implementação da *Intranet* Caixa, interligando toda a empresa no que viria a ser uma das maiores redes corporativas do Brasil.

Até 1996 as soluções elaboradas eram viabilizadas através de material impresso, modular, provas obrigatórias, na presença do gestor da unidade, para atestar o conhecimento adquirido.

Em agosto de 1996 iniciou-se o projeto Onda Azul. Foi o embrião da Universidade Corporativa Caixa. A equipe multidisciplinar que conduziu a implementação do projeto foi constituída por empregados com conhecimentos específicos. Para viabilizar a implementação de um projeto desse porte foi necessário o envolvimento de vários empregados com perfis profissionais diferentes e, principalmente, o apoio, patrocínio e empenho dos gestores da Caixa em nível estratégico.

A primeira fase teve como objetivo principal pesquisar soluções já existentes de treinamento à distância, cuja implementação na caixa fosse viável, preferencialmente, vídeo e CD ROM, objetivando o auto-desenvolvimento dos funcionários.

A segunda fase teve por objetivo o desenvolvimento de soluções de treinamento à distância sobre produtos da Caixa e a consolidação do uso da tecnologia de educação à distância. A conjunção de 3 quesitos constituiu o fator que justificou o uso da EAD na Caixa:

- a verificação da eficácia dos treinamentos à distância;
- o baixo custo por empregado treinado, por não envolver gastos com o afastamento do trabalho e deslocamentos;
- a possibilidade de levar o treinamento a grande número de empregados, em curto prazo.

A terceira fase iniciou-se em 1999 e teve por objetivo viabilizar treinamentos gerenciáveis via *Web (internet/intranet)*. Assim seria possível que qualquer pessoa, de qualquer lugar, em qualquer hora, pudesse realizar treinamentos disponibilizados com a possibilidade de acompanhamento *on-line* por tutores.

O relato do projeto previa que a partir de 2003 seria possível, em função do módulo Internet do gerenciador, disponibilizar ações de treinamento e de desenvolvimento aos fornecedores e parceiros da Caixa, uma vez que estes não têm acesso à *intranet* Caixa.

A Universidade Corporativa Caixa – UCC – utiliza o *e-learning* como principal estratégia para desenvolver os empregados da empresa. Os números traduzem sua dimensão:

- n.º de alunos cadastrados: 55.000;
- média mensal de acessos ao portal: 150.00;
- cursos já disponibilizados 2001/2002: 115 cursos (presenciais à distância e semipresenciais);
- participação em eventos externos 2001/2002: 20.100 participantes;
- cursos on-line disponíveis: 45;
- n.º de pós-graduações custeadas 2001/2002: 649 (com publicações de monografias/trabalhos aplicados ao contexto da UCC)
- cursos de extensão universitária corporativos:2.

Segundo depoimento da coordenadora de Educação Corporativa, Sonia Goulart a UCC democratizou o conhecimento, pois o empregado faz sua auto-inscrição nos cursos e não depende mais de uma indicação do gerente. Em contrapartida, passa a responder cada vez mais pela formação de seu conhecimento e pelos resultados que esses conhecimentos podem proporcionar.

Alguns aspectos foram considerados críticos na implementação do *e-learning* na Caixa, tais como: patrocínio dos gestores, dificuldade na prospecção de tecnologias, falta de uniformização de padrões de mercado, ausência de número adequado de fornecedores de soluções tecnológicas, grande quantidade de usuários, relacionamento com a área de tecnologia, escassez de fornecedores de conteúdos que contemplem os aspectos didático-pedagógicos com seus produtos, tempo para

estudar no horário de trabalho, além da própria falta de cultura de auto-desenvolvimento.

Os produtos da aprendizagem são compartilhado por meio da Universidade Corporativa. Os trabalhos são feitos em conjunto formando verdadeiras equipes multidisciplinares, nas quais os conhecimentos compartilhados geram produtos e soluções inovadoras para os negócios da empresa. As comunidades de prática assentam-se sobre os programas de educação e são potencializados pelas ferramentas de colaboração disponibilizadas nos programas de *e-learning*.

4.5.4 Itaipú Binacional

A Itaipú Binacional foi construída em 1974 e é responsável pelo suprimento de 26% da demanda do mercado brasileiro de energia elétrica e 79% da demanda do mercado paraguaio. Possui uma estrutura organizacional verticalizada (BERTASI, 2003).

A proximidade da aposentadoria de um grande número de funcionários altamente especializados, que estão na empresa desde o início da obra, gerou uma grande preocupação no que diz respeito à preservação do conhecimento. Uma das estratégias usada na entidade foi em começar a elaborar uma metodologia para implantação de Gestão do Conhecimento. A metodologia foi elaborada e verificada com a implantação de um projeto piloto em uma divisão da Superintendência de Manutenção. O projeto teve forte envolvimento da alta gerência.

A metodologia tem como principal objetivo fazer com que as empresa sejam tratada como uma organização que “aprende”, através do gerenciamento dos processos de obtenção e utilização conhecimento pela empresa.

Foram analisados muitos projetos e percebeu-se que, de uma forma geral, algumas grandes etapas eram as mesmas. A seguir é apresentado o detalhamento de cada etapa adotada na implantação do projeto:

PREPARAÇÃO

- formação de equipes;
- objetivos;
- abrangência;
- patrocinadores;

- divulgação de Gestão do Conhecimento;
- pessoas participantes;
- aspectos culturais;
- identificação de conhecimentos requeridos aos processos;
- base de dados dos conhecimentos requeridos;
- identificação de postos de trabalhos.

EXPLICITAÇÃO

- verificação as atividades/tarefas referentes a cada processo;
- verificação do material existente para cada atividade/tarefa;
- triagem do material coletado;
- verificação do conhecimento que não está registrado;
- registro dos erros/falhas já cometidos.

SOCIALIZAÇÃO

- desenho da arquitetura tecnológica;
- desenho da organização para gestão.

DIVULGAÇÃO

- definição de controle e monitoração;
- monitoração do ciclo de vida do conhecimento.

Os principais benefícios atingidos com o projeto foram:

- recuperação e atualização do acervo existente;
- realização dos cronogramas para a execução das atividades;
- identificação de todas as atividades prévias e as atividades necessárias;
- realização do curso para reciclagem dos empregados;
- identificação dos especialistas;
- aumento do interesse das pessoas em relação ao tema.

Houve uma preocupação muito grande de todas as pessoas envolvidas nesse projeto, em preservar o conhecimento existente. Com a divulgação do projeto piloto nas demais divisões da Superintendência de Manutenção, houve a iniciativa das divisões em adotar essa prática. O projeto se expandiu abrangendo os procedimentos

de cada divisão, incluindo a documentação da instalação das novas unidades geradoras.

Como a maioria dos aplicativos envolve a *Intranet* ou *Lotus Notes®*, e os empregados já estão familiarizados com essas ferramentas, estabeleceu-se que o *Notes* deveria ser a ferramenta para as aplicações orientadas à discussão e base do conhecimento, utilizando a interface *Web*.

As ações que foram trabalhadas para a efetivação de um programa de gestão de conhecimento na Itaipú são as seguintes:

- Capturar o conhecimento através da geração de documentos e sua inserção em sistemas automatizados.
- Agregar valor ao conhecimento, através dos processos de análise, edição, armazenamento e refinamento.
- Implantar infra-estrutura de tecnologia de informação e aplicativos, para armazenamento e distribuição compartilhada de conhecimento.
- Capacitar e promover a educação das equipes relativamente à criação, compartilhamento e uso do conhecimento.

Destaca-se em todo o projeto um clima de cooperação e comprometimento em compartilhar o conhecimento entre a maioria dos empregados.

4.5.5 SERPRO

O SERPRO é uma empresa prestadora de serviço em tecnologia da informação subordinado ao Ministério da Fazenda do Governo Federal Brasileiro (SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados). Os clientes estão divididos em dois grandes grupos: área de finanças Públicas e área de ações Integradoras e Estruturadoras da Administração Federal (CADAIS, 2003).

Para compreender a importância da informação nos negócios da SERPRO, bem como o motivo pelo qual resolveu adotar a Gestão do Conhecimento, é importante focar a visão estratégica da empresa: “O melhor em tecnologia da informação para o sucesso dos clientes”, bem como a missão empresarial: “Fornecer soluções, baseadas em tecnologia da informação, para êxito das decisões e operações da administração das finanças públicas e das ações estruturadoras e integradoras da administração federal, com inovação, qualidade e segurança, a preços competitivos”.

Em 1995 o SERPRO decidiu, a nível estratégico, buscar apoio de uma consultoria externa e iniciar o planejamento e a implantação de um processo de transformação empresarial que reconduziria a empresa a um novo patamar de excelência empresarial, adotando as premissas da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

Definiu algumas premissas, através de processos corporativos:

- conhecimento e aprendizagem organizacional;
- gerenciamento estratégico;
- logística, organização e estrutura;
- pessoas e comunicação interna;
- qualidade empresarial;
- relacionamento com clientes e comunicação externa;
- relacionamento com fornecedores;
- segurança no negócio;
- tecnologia da informação.

A preocupação com o Capital Intelectual teve sua importância institucionalizada na empresa com a aprovação da Política de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional (GCO) em 2000. Essa política contempla as diretrizes, os agentes, as metas, as práticas e os indicadores que servem para orientar e monitorar seu cumprimento no ambiente corporativo e setorial.

Buscando adquirir maior competência na condução das mudanças da empresa para implantar a Política de GCO, o SERPRO contratou a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR) para modelar um MBA em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, no qual participaram 26 empregados e 4 representantes de clientes.

Os componentes deste processo de GCO da empresa estão interligados entre si e definidos em 3 sub-processos:

- Gestão do Conhecimento Organizacional: considera os conhecimentos oriundos das experiências pessoas (indivíduos), das interações entre as pessoas e as equipes e do uso das ferramentas de TI pelo corpo funcional e gerencial para o desenvolvimento de suas atividades na organização, tendo

como suporte tecnológico o Portal Corporativo SERPRO apoiando as comunidades virtuais e de prática da empresa.

- Gestão das Competências Institucionais e Individuais: estabelecer diretrizes para o mapeamento, desenvolvimento e gestão das competências institucionais e individuais, considerando as necessidades de conhecimentos, habilidades e atitudes da empresa, atuais e futuras.
- Gestão dos Talentos Humanos: tem a finalidade de estabelecer diretrizes para a gestão da alocação de pessoas às equipes, por intermédio da identificação e definição dos perfis adequados às atividades a serem executadas e os resultados a serem alcançados, considerando, ainda, a gestão das necessidades de formação de substitutos e parceiros e proteção do conhecimento organizacional nos eventos de movimentação de empregados.

Os resultados registrados que traduzem uma melhoria na gestão empresarial, privilegiando o conhecimento como fator diferenciado foram:

- redução significativa dos preços;
- aumento significativo da produtividade;
- utilização do portal corporativo para participar de 78 comunidades de conhecimento, totalizando 4.683 participantes;
- acréscimo de 201 gestores de conteúdo;
- aproximadamente 80% dos empregados mantêm currículos atualizados no banco de talentos;
- melhoria da qualidade dos serviços;
- Instituição da Educação Corporativa com a criação de programas específicos de capacitação das pessoas e clientes e implantação da Escola Virtual SERPRO;
- recebimento da certificação de CMM nível 2 (Modelo de Maturidade da Capacitação), entre outros.

A alta liderança entende que o “conhecimento desenvolvido na organização desde a sua criação é o diferencial competitivo da empresa, sendo o seu maior patrimônio as pessoas que detêm esses conhecimentos, as quais contribuem para a prestação do serviço com qualidade e produtividade” (CADAIS, 2003).

Observa-se nos casos apresentados, que cada empresa adotou uma estratégia específica para implantação da Gestão do Conhecimento. O Banco do Brasil e a CEF adotaram apenas algumas ferramentas de GC, tais como: Mapeamento de Competências, Melhores Práticas e Universidade Corporativa. Com essas ferramentas as Instituições buscam atingir um grande número de colaboradores, mas não conseguem realizar um processo completo de GC. Já a Itaipu optou por realizar um programa completo de GC, preocupando-se com o ciclo completo de conversão do conhecimento, mas a ação está isolada a um departamento da empresa. O SERPRO identificou a necessidade de gerir o conhecimento em nível organizacional. Na empresa de TI, não há uma preocupação divulgada com relação à GC, mas a área de desenvolvimento de sistemas adota práticas de GC durante todo o ciclo de vida dos projetos.

4.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS

Para TERRA (2005), as técnicas de Gestão do Conhecimento aplicadas à gestão de projetos visam à retenção e absorção de todo o conjunto de conhecimentos valiosos que são gerados no decorrer dos projetos. As diversas fases de um projeto devem ser cuidadosamente analisadas em termos de geração e disseminação de conhecimento, para interfaces com outras fases, ou até mesmo outros projetos.

A Camargo Corrêa – empresa de engenharia e construção – implantou uma metodologia que serve de base para o desenvolvimento de projetos. Segundo Santiago Junior (2005, p. 49), “o desafio foi de estruturar uma metodologia que permita estimular a criação de um ambiente propício à captação de novos conhecimentos e reutilização daqueles já existentes”.

As empresas desse setor buscam manterem-se competitivas no mercado, incorporando e desenvolvendo negócios, gestão de contratos e administração e manutenção de projetos. Todavia, é comum nas empresas do setor, equipes de projetos que desenvolvem as mesmas atividades sem compartilhar conhecimento (SANTIAGO JUNIOR, 2005).

A contribuição do trabalho realizado pela Camargo Corrêa está no desenvolvimento de uma metodologia voltada para a gestão do conhecimento que

proporcionou significativas melhorias na qualidade e redução dos prazos dos projetos (SANTIAGO JUNIOR, 2005).

O objetivo do desenvolvimento da metodologia foi, segundo Santiago Junior (2005), de estruturar o conhecimento de forma a torná-lo explícito e de fácil acesso.

No Quadro 9 são apresentadas as principais ações da metodologia e seus respectivos objetivos.

Ação	Objetivo
A) Levantamento dos conhecimentos técnicos necessários para o desenvolvimento dos projetos da empresa.	Focar os conhecimentos a serem adquiridos e ou desenvolvidos
B) Definição de um plano de capacitação e encarreiramento técnico, integrado com a área de Recursos humanos, considerando as várias competências técnicas necessárias para se capacitar a um serviço/ atividade relevante aos projetos da empresa.	Colocar em prática a “busca” dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento dos projetos da empresa.
C) Disseminação das competências técnicas nas áreas de projeto.	Compartilhar e disseminar as competências técnicas necessárias para o desenvolvimento dos projetos, para todas as áreas da organização.
D) Resgate do conhecimento explícito da empresa.	Pesquisar o acervo de conhecimentos explícitos e experiências registradas disponíveis na empresa e criar condições que permitam viabilizar sua utilização para o desenvolvimento de projetos.
E) Desenvolvimento de uma estrutura analítica do conhecimento, com base nos tipos de serviços desenvolvidos pela empresa.	Facilitar a busca e uso do conhecimento identificado, levantado e registrado pelos colaboradores da organização.
F) Estruturação de um sistema para guarda, recuperação, atualização e difusão.	Desenvolver ferramenta de tecnologia da Informação focada na disseminação de informações e conhecimentos explícitos com o uso de recursos que permitem a integração e o contato com os colaboradores.
G) Definição de uma estrutura de levantamento e registro do conhecimento prático (tácito).	Levantar e criar, junto com os colaboradores, modelo para registro de conhecimento prático que possa auxiliar o mapeamento dos profissionais especialistas e a disseminação para as diversas áreas da organização.
H) Estudo de um sistema de colaboração que possa permitir uma integração completa entre as empresas participantes dos projetos.	Integrar e colocar em contato os colaboradores que trabalham em diferentes empresas, mas atuam nos mesmos projetos.
I) Criação de uma política de incentivo ao registro e disseminação do conhecimento existente na empresa.	Incentivar o processo de disseminação do conhecimento, para que a partir daí os colaboradores possam se sentir motivados para o desenvolvimento do conhecimento corporativo.

QUADRO 9 - METODOLOGIA DE GC DA CAMARGO CORREA

FONTE: Baseado em SANTIAGO JUNIOR, José Renato Satiro. *Gestão do Conhecimento em projetos de engenharia e construção. Revista Mundo PM. Curitiba, ano 1, n. 3, p. 48-51, 2005.*

Indivíduos e organizações que solucionam conjuntamente problemas, ao final de um projeto específico, terão partilhado o conhecimento original do parceiro, do mesmo modo como terão partilhado o novo conhecimento tácito gerado em conjunto. Isso implica, naturalmente, que o contexto social é importante para esse tipo de aprendizado (LUNDVALL, 2000).

É preciso valorizar na empresa tanto o conhecimento explícito como aqueles intrínsecos a cada colaborador da instituição, normalmente, que advém da prática. O conhecimento tácito das pessoas dependerá do processo de interação, fundamental para a transferência do conhecimento, tanto do indivíduo como no âmbito da organização. Para Lundvall (2001, p. 202),

A organização de suas rotinas específicas, suas normas de conduta, códigos de informação, etc. pode ser considerada como unidade que detém conhecimentos, em grande parte de natureza tácita. Gerentes devem incentivar a codificação do conhecimento que constitui a organização pura, por exemplo, torná-la menos vulnerável ao risco de funcionários-chave abandonarem a empresa.

É preciso gerenciar o conhecimento presente nas organizações, tanto os de nível explícito como aqueles implícitos – tácitos – pois, “o conhecimento é perdido e os erros do passado se repetem” (KERZNER, 2002, p. 52). As organizações podem orientar-se a partir da gestão das melhores práticas e proporcionar “abertura” para as eventuais inovações identificadas pelos seus colaboradores.

A maioria das falhas em projetos, segundo Kerzner (2005), é resultado mais de fatores comportamentais do que de fatores quantitativos, tais como baixo moral, fraco trabalho em equipe, falta de comunicação efetiva, baixa motivação e prezar pela saúde e bem-estar da equipe.

KERZNER (2005, p. 57) reconhece a importância de “estabelecer o EP o quanto antes, pode acelerar a curva de aprendizado”. Mesmo empresas que não atingiram níveis de maturidade significativos (PMMM 4) têm desenvolvido EP’s antes e encontraram grande sucesso percorrendo os três primeiros níveis rapidamente.

Verifica-se que há uma grande oportunidade para aliar as práticas de GC ao mundo do gerenciamento de projetos, pois a gestão do conhecimento apresenta mecanismos para as organizações identificarem e multiplicarem o conhecimento que seus colaboradores detêm de modo que favoreçam o processo de inovação e

competitividade frente ao mercado em constante mudança. “O conhecimento certo no momento certo passa a ser um dos diferenciais para o sucesso de um projeto” (TERRA, 2005).

Segundo TERRA (2005), “muito conhecimento é gerado ao longo de toda a execução de um projeto, tanto por meio de erros como de acertos”. É na recuperação e disseminação desse conhecimento dispersado nos projetos que a aplicação de práticas de GC pode contribuir para o incremento no nível de sucesso dos projetos.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são detalhados os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho. Encontram-se descritos: a caracterização da pesquisa, o método utilizado, a coleta de dados, tratamento e análise de dados, além de uma descrição do sujeito de pesquisa.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva.

Na pesquisa exploratória o objetivo é familiarizar-se com o problema, para torná-lo mais explícito e permitir construção de hipóteses e aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições. Este tipo de pesquisa, segundo Gil (1999, p. 43), “é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”. Para Oliveira (2002, p. 135), a pesquisa exploratória destaca ênfase “à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”.

A pesquisa descritiva apresenta as características de uma situação, um indivíduo ou grupo específico, estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). Para Oliveira (2002, p. 114), a pesquisa descritiva “possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”. Na pesquisa descritiva “não há interferência do investigador, que apenas procura descobrir, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece” (OLIVEIRA, 2002, p.128).

O caráter exploratório da pesquisa deve-se à necessidade de se obter maior proximidade entre os temas de Gestão de Projetos e Gestão do Conhecimento. O caráter descritivo na respectiva pesquisa proporcionou um melhor entendimento a respeito do comportamento dos fatores que influem no fenômeno estudado.

A pesquisa realizada pode, ainda, ser classificada do ponto de vista da natureza, como aplicada, uma vez que permitiu a elaboração de uma proposta de método a partir dos principais fatores observados. A pesquisa aplicada, segundo

Silva (2001, p.20), “objetiva gerar conhecimentos para a prática dirigidos à solução de problemas específicos”.

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é predominantemente qualitativa, pois tem “como objetivo situações complexas ou estritamente particulares” (OLIVEIRA, 2002, p.117). Desta forma, difere de uma análise quantitativa por não utilizar dados estatísticos como centro do processo da análise.

A abordagem qualitativa pode se dar por processo direto ou indireto (MALHOTRA, 2001). Na abordagem direta os objetivos diretos do projeto são revelados ao respondente da pesquisa. Na pesquisa de abordagem indireta os objetivos do projeto não são claramente declarados aos respondentes.

As técnicas de pesquisa utilizadas foram: pesquisa bibliográfica, levantamento documental e estudo de caso.

Na Tabela 4 é apresentado um resumo da escolha do método de pesquisa adotado neste estudo.

Caráter do Estudo	Exploratório e descritivo
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Método	Estudo de Caso
Evidências	Entrevistas e análise de documentos

TABELA 4 - RESUMO DA ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA

FONTE: A autora.

5.2 MÉTODO DO ESTUDO DE CASO

O método do estudo de caso observa um caso específico objetivando que sirva como base para futuras generalizações ou pesquisas. De acordo com Yin (2001, p. 35), o estudo de caso “representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”. Para Yin (2003, p.32),

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Ainda, segundo Yin (2001, p. 33), o estudo de caso é preferencialmente utilizado quando o pesquisador “enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que ponto de dados”.

A pesquisa via estudo de caso pode ser mais bem conduzida observando-se as seguintes etapas:

- Questão de pesquisa: a questão de pesquisa foi identificar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir com o Gerenciamento de Projetos.
- Sujeito do estudo de caso: como unidade de análise, identificou-se uma empresa multinacional do setor de serviços financeiros, com filial no Brasil.
- Preparação para coleta de dados: duas fontes de evidências foram adotados para preparação e coleta de dados.
- Coleta de dados: a coleta de dados foi realizada junto às duas principais fontes de evidência, de acordo com procedimentos pré-estabelecidos, quais sejam: documentação e entrevistas.
- Tratamento e análise dos resultados: elaborou-se uma base de dados a partir das evidências levantadas e categorizando-as para a análise de dados.
- Elaboração do relatório de pesquisa: a partir do levantamento realizado no referencial teórico e dos dados coletados foi realizado um relatório com o resultado da pesquisa.

O estudo de caso apresenta limitações, pois não representa uma amostragem. O objetivo é realizar generalizações teóricas e não enumerar frequências (YIN, 2003).

Na seqüência são apresentados o detalhamento do sujeito do estudo de caso, a preparação, coleta, tratamento e análise dos dados.

5.3 SUJEITO DO ESTUDO DE CASO

Para o estudo de caso foi identificada como unidade de análise uma empresa global de prestação de serviços localizada no Brasil. O sujeito da pesquisa selecionado foi uma empresa global do setor de prestação de serviços financeiros – Banco – com filial no Brasil.

Este trabalho preservará a identificação do nome da empresa que servirá de unidade de análise de pesquisa para garantir conformidade com as solicitações das regras adotadas pela empresa no que diz respeito aos direitos reservados à

divulgação da marca. Assim, este trabalho referenciará a unidade de análise apenas como “MULTIFIN”.

A unidade de análise foi escolhida em função das seguintes vantagens:

- Empresa de grande porte, de caráter global, com filial no Brasil e sede em Curitiba / PR. Trata-se do único banco de caráter privado e de grande porte com sede fora do “eixo” Rio / São Paulo. Apresenta grande participação em Curitiba no nível de empregos no setor de serviços.
- A pesquisadora é colaboradora da MULTIFIN e tem participação ativa em uma das áreas co-responsáveis pelo desenvolvimento de projetos tecnológicos na Instituição.
- A MULTIFIN dispõe de um EP que auxilia nas tarefas de gerenciamento de projetos da Instituição.
- A pesquisadora tem acesso às diferentes bases de dados para a pesquisa, além de contato direto com vários gerentes de projetos que serão alvo das entrevistas deste estudo de caso.

5.3.1 Breve Histórico

A matriz da MULTIFIN está localizada em Londres (Inglaterra). Atualmente, tem mais de 10.000 Escritórios e agências em 76 países, espalhados pela Europa, Ásia, Oceania, Américas, Oriente Médio e África. Emprega cerca de 232 mil funcionários e atende mais de 110 milhões de clientes. São 220 mil acionistas, cujas ações (da corporação) são cotadas nas Bolsas de Valores de Londres, Paris, Hong Kong e Nova York. Oferece vários serviços financeiros:

- Banco comercial que atende a pessoas físicas, jurídicas e trabalha com investimentos, seguros e financiamentos.
- Serviços especializados, como serviços de mercado de capitais e fundos de pensão e crescente capacidade para o *e-commerce*.

A MULTIFIN tornou-se uma *holding company*³ apenas em 1991, mas o grupo conta com algumas instituições de mais de 215 anos e de longa experiência no mercado financeiro. A origem da Instituição data de 1865. Na América do Sul, tem mais de 24 mil funcionários, 920 agências e 735 pontos de atendimentos.

³ Empresa que detém o controle acionário de todas as outras empresas do grupo.

No Brasil, está presente a partir de 1997, quando adquiriu um banco privado nacional. Esta aquisição aconteceu em um período (década de 90) onde o grupo empreendeu um ambicioso programa de expansão regional para crescimento na América Latina e em todo o mundo.

Atualmente, no Brasil, atinge cerca de 600 municípios, com mais de 1700 agências e pontos de atendimento e quase 5000 caixas automáticos. É a segunda maior rede do grupo, ficando atrás apenas do Reino Unido que mantém 1765 agências e escritórios. No Brasil, são mais de 4 milhões de clientes Pessoa Física e 240 mil clientes Pessoa Jurídica.

A Instituição no Brasil oferece aos clientes produtos e serviços como Banco de Varejo, *Commercial Banking*, *Corporate Banking*, Investimentos, Seguros e Pensão e outros.

Os resultados apresentados pelo grupo no 1º semestre de 2004 tiveram um crescimento de 53% sobre o mesmo período de 2003. O lucro, antes dos impostos, alcançou US\$ 9,368 bilhões. O lucro líquido foi de US\$ 6,346 bilhões. O ativo total do grupo, em 30 de junho de 2004, era de US\$ 1,154 trilhão. Os resultados do Brasil totalizaram um lucro bruto⁴ de US\$ 120 milhões, quase o triplo do mesmo período do ano passado. O lucro líquido do conglomerado financeiro da Instituição no Brasil foi de R\$ 194,9 milhões, sendo que o banco registrou R\$ 126 milhões.

O estudo de caso será delimitado aos setores com maior participação no desenvolvimento de projetos na Instituição, conforme segue:

- Setor de Desenvolvimento de Projetos Tecnológicos (IT – *Information Technology*)
- Setor de Processos e Escritório de Projetos.

A Figura 15 mostra a delimitação do estudo de caso.

⁴ Segundo critérios da contabilidade inglesa, que exclui as amortizações.

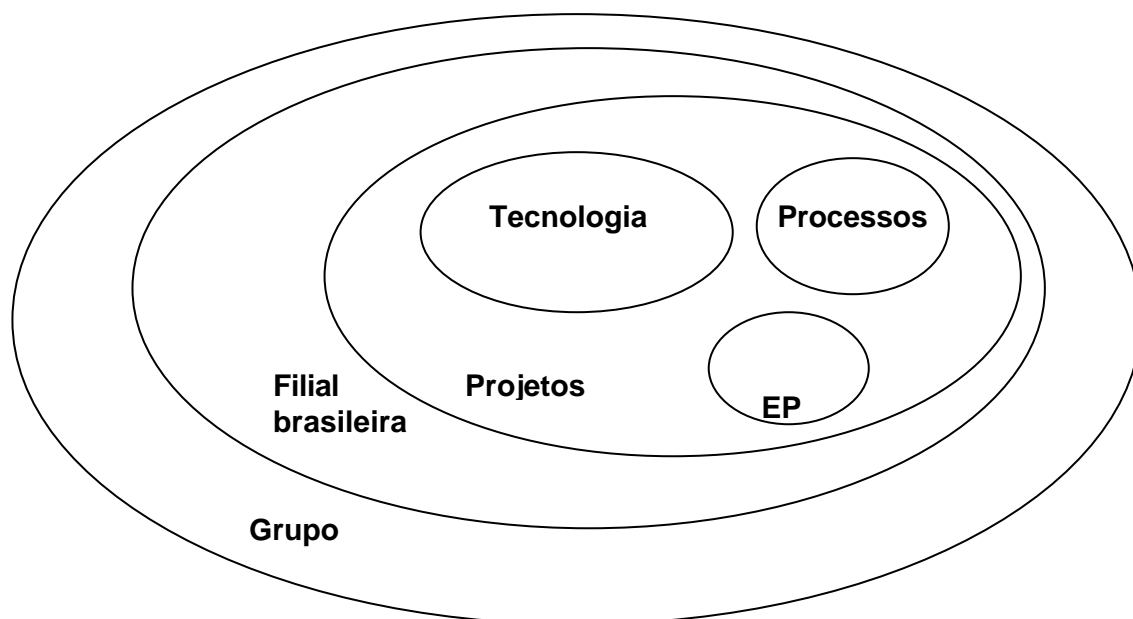


FIGURA 15 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

FONTE: A autora.

A área de tecnologia da MULTIFIN conta, atualmente, com aproximadamente 1400 funcionários e 130 estagiários, além dos prestadores de serviços⁵. A área de tecnologia subdivide-se nos setores de produção, segurança, desenvolvimento e telecomunicações, onde os dois últimos são os setores mais atuantes em projetos. Além do setor de tecnologia, o setor de Processos encontra-se fortemente envolvido com os projetos da Instituição. A área de Processos da MULTIFIN conta com aproximadamente 120 colaboradores⁶, acrescidos de mais de 40 prestadores de serviços. O EP da Instituição atualmente conta com aproximadamente 10 colaboradores reportando-se à diretoria de IT Desenvolvimento.

5.4 COLETA DE DADOS

Yin (2003) cita que há três princípios muito importantes para a realização de estudos de caso de qualidade:

- Utilização de várias fontes de evidência, e não apenas uma, que venham a convergir.

⁵ Número não disponível.

⁶ Incluem-se neste número: gerentes, analistas e estagiários.

- A criação de um banco de dados para o estudo de caso.
- Encadeamento de evidências, estabelecendo ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as respectivas conclusões.

As fontes de evidência utilizadas para o estudo de caso foram as seguintes:

- Documentos.
- Entrevistas apoiadas por um protocolo de questões semi-estruturadas (ver Apêndice A)

A partir destas evidências levantadas, o estudo realizou um banco de dados que possibilitou resultados e conclusões a respeito da pesquisa.

A seguir encontram-se descritas as principais características das fontes de evidências utilizadas nesse estudo de caso.

5.4.1 Registro em documentos

Yin (2003) comenta certa cautela na análise de registros em arquivos, pois a maior parte deles foi produzida com público e objetivos específicos.

O acesso a arquivos foi possível, uma vez que a pesquisadora tem contato direto com as principais áreas envolvidas na MULTIFIN com o desenvolvimento de projetos. Entre os principais arquivos utilizados na pesquisa destacam-se aqueles disponíveis na *Intranet*.

5.4.2 Entrevistas

A entrevista permite a obtenção de informações de uma pessoa questionada sobre determinado assunto ou problema (SILVA, 2001). Yin (2001, p. 112) considera que a entrevista “é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”.

Marconi e Lakatos (1999) apresentam algumas das principais vantagens da coleta de dados via entrevistas:

- É flexível, pois o entrevistador pode esclarecer as perguntas, evitando incompreensões.
- Permite observações para avaliação da conduta do entrevistado durante as repostas.

- Oferece oportunidade de coletar dados que não estavam disponíveis em fontes documentais e que são relevantes para a pesquisa.

Ainda, citando Marconi e Lakatos (1999), a coleta de dados via entrevistas também apresenta desvantagens como:

- Possibilidade do entrevistado ser influenciado pelo entrevistador.
- Disposição do entrevistado em repassar informações importantes.
- Retenção de dados importantes, temendo que identidades sejam reveladas.
- Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Oliveira (2002) apresenta algumas “dicas” de como realizar uma entrevista de qualidade:

- As perguntas devem ser claras e devem ter o mesmo significado para todos os entrevistados.
- Não influenciar o entrevistado. O interesse reside nas respostas do entrevistado e não nas opiniões dos entrevistadores.
- Transcrever exatamente o que o entrevistado responder.
- Deixar o entrevistado à vontade.

Para Yin (2001) o entrevistador deve adaptar seu plano de coleta de dados de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

Recomendações importantes para a realização de uma boa entrevista também são oferecidas por Cervo e Bervian (2002), dentre as quais destacam-se:

- Planejar a entrevista; definindo claramente o objetivo a ser alcançado.
- Obter, sempre que possível, algum conhecimento prévio sobre o entrevistado.
- Agendar com antecedência a entrevista.
- Propiciar condições adequadas e discretas para a realização da entrevista.
- Escolher o entrevistado com conhecimento e responsabilidade adequada em relação ao assunto tratado.

A realização de entrevistas mostrou-se o instrumento mais apropriado para o levantamento de dados e informações relevantes para a realização deste estudo de caso. As entrevistas foram feitas atendendo às recomendações anteriormente descritas.

Para o levantamento da compreensão dos entrevistados sobre a relevância da Gestão do Conhecimento na Gestão de Projetos, optou-se pela realização de

entrevista semi-estruturada que, segundo GIL (1994), permitem ao entrevistado expressar livremente suas respostas.

As entrevistas foram realizadas de acordo com o questionário previamente elaborado, disponível no Apêndice A; além Quadro (Apêndice B) que auxiliou na apresentação dos conceitos de Gestão do Conhecimento, caso os entrevistados não tivessem domínio.

A definição do conteúdo das perguntas que compuseram o questionário aplicado durante as entrevistas foi elaborado a partir do referencial teórico e das informações que pretendia-se levantar para a realização do estudo, conforme apresentado no Quadro 10.

As entrevistas do estudo de caso foram realizadas com onze gerentes de projetos da MULTIFIN, além da entrevista piloto para validação do roteiro de entrevista proposto, no qual foram entrevistados dois gerentes de projetos, totalizando desta forma treze entrevistas.

Como a pesquisadora já mantinha contato com tais gerentes de projetos, já dispunha de conhecimento prévio sobre o entrevistado antes da pesquisa. As entrevistas foram agendadas com antecedência, através de telefonema ou conversa pessoal, informando sobre o objetivo da realização da pesquisa e posterior envio de *e-mail* para confirmação de hora e local. Procurou-se realizar as entrevistas em local reservado – sala de reuniões – e utilizou-se de gravador para posterior transcrição e análise.

Os entrevistados são identificados pelos números de 1 a 13. A ordem foi propositadamente alterada para garantir o anonimato dos entrevistados. Vale ressaltar que os resultados do piloto das entrevistas realizadas também serão reportados na apresentação dos resultados do trabalho, uma vez que não foram necessárias alterações em relação ao roteiro original.

Referencial teórico	Tópico sob investigação	Questão de entrevista
2	Gestão de Projetos	7 questões
2.5	Gerente de Projetos	2.1
2.6.1	PMI	2.2
2.6.2	IPMA	
2.7	Metodologia de GP	2.3
2.4	Sucesso nos projetos	
2.5	Gerente de Projetos	2.4
2.2	Estrutura organizacional <i>versus</i> projetos	2.5
2.9	Gestão do Conhecimento em Projetos	2.6
2.8	Maturidade em gestão de projetos	2.7
3	EP	3 questões
3.2	Interação com EP	3.1
3.2	Responsabilidades do EP	3.2
3.4	EP e a GC	3.3
4	Gestão do Conhecimento	9 questões
4.3	Inovação	1.1
4.1	Conceitos de GC	1.2
4.2	Importância da GC	1.3
4.3	GC <i>versus</i> Inovação	1.4
4.5	Casos de GC	1.5
4.1	Gestão de Dados, Informação e Conhecimento	1.6
4.1	Espiral do Conhecimento	1.7
4.4	Práticas e Ações de GC	1.8
4.6	Implantação da GC	1.9

QUADRO 10 - RELACIONAMENTO ENTRE O REFERENCIAL TEÓRICO E QUESTÕES DE ENTREVISTA

FONTE: A autora.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 01/10/2004 a 03/11/2004, principalmente nos horários na manhã, almoço e final da tarde para não prejudicar a agenda de atividades dos entrevistados. Dentre as entrevistas, apenas três precisaram ser interrompidas e remarçadas para a continuação⁷. A duração média do tempo de entrevista foi de 75 minutos. Do total de tempo utilizado pelos entrevistados

para responder às perguntas, aproximadamente 60% foram gastos com o bloco I – Gestão do Conhecimento – uma vez que era a área do estudo que estes detinham menor nível de conhecimento e demonstraram interesse em obter maiores informações sobre o assunto. Daí, justificou-se a utilização de quadros auxiliares para apoiar o entrevistador na apresentação dos principais conceitos sobre o tema.

A maior dificuldade encontrada nos procedimentos de campo foi a disponibilidade de agenda dos entrevistados, bem como de reserva de sala de reuniões para a realização da pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, o que minimizou o tempo necessário para a realização das entrevistas, permitiu maior atenção às respostas dos entrevistados e garantiu maior fidelidade à transcrição das respostas dos entrevistados.

Para a escolha dos entrevistados foi levado em consideração o seguinte pré-requisito: estar atuando como gerente de projetos (ou ter recentemente acabado de gerenciar um projeto) que envolvam inovação tecnológica. Para a escolha da amostra procurou-se identificar gerentes de projeto com muito, médio e pouco tempo como funcionários da MULTIFIN. Também foram escolhidos gerentes de projetos espalhados pelas diversas áreas responsáveis por gerenciamento de projetos na Instituição: IT, Processos e Negócios. Foi também para ser entrevistado o gerente de EP da Instituição, que por sua vez possui longa experiência em gerenciamento de projetos, além de funcionário que atua no EP.

No Apêndice C deste trabalho está disponível o perfil dos entrevistados quanto ao tempo na MULTIFIN, cargo que ocupa, formação e tipo de inovação do projeto que gerencia.

5.4.3 Tratamento dos Dados

Para compor o relatório do estudo de caso, os dados obtidos nas entrevistas foram tratados da seguinte forma:

- Transcrição das entrevistas: todas as entrevistas foram gravadas, permitindo a pesquisadora transcrever com detalhes a resposta de cada um dos entrevistados.

⁷ As entrevistas foram remarcadas para continuação na mesma semana.

- Extração de conteúdo: após a transcrição, buscou-se identificar nas respostas dos entrevistados o relacionamento com cada um dos itens do referencial teórico (ver Quadro 9) e extrair a idéia principal dos entrevistados sobre o tema.
- Categorização: para permitir uma análise sobre a opinião geral dos entrevistados sobre os temas abordados fez-se necessária a categorização das respostas. Para tanto, os dados foram agrupados por categorias, cada categoria recebeu um significado, transformando as respostas qualitativas em quantitativas, permitindo a tabulação dos dados e comunicação dos mesmos. Dessa forma, os dados obtidos foram bem compreendidos e interpretados mais facilmente.
- Análise das categorias: após a manipulação dos dados e obtidos os resultados, foi realizada a análise das categorias. Tal análise permitiu apresentar os resultados de forma consolidada, apresentando a opinião geral dos entrevistados sobre cada um dos temas abordados. O processo de análise das categorias permitiu realizar um diagnóstico situacional da MULTIFIN.

6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS E MÉTODO PROPOSTO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, assim como análise e interpretação de acordo com o procedimento metodológico exposto no capítulo anterior. Para uma melhor compreensão do sujeito do estudo de caso, faz-se necessária uma breve apresentação sobre a metodologia de gerenciamento de projetos adotada na Instituição, assim como uma visão geral do EP da MULTIFIN. As informações disponibilizadas nesses itens foram obtidas a partir do levantamento documental e entrevistas, respectivamente.

6.1 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA MULTIFIN

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos adotada pela Instituição é padrão mundial para todo o Grupo. É através desta metodologia que o gerenciamento de projetos é fortemente disseminado. Neste trabalho nos referenciaremos ao nome desta metodologia apenas como a “Metodologia”.

Toda a documentação da metodologia de gerenciamento de projetos da MULTIFIN encontra-se disponível na *intranet* corporativa, no site do EP.

A Metodologia está orientada para a aplicação em projetos tecnológicos, pois trata do Ciclo de Desenvolvimento de Sistemas.

A MULTIFIN entende a Metodologia como um conjunto de regras e recomendações que direcionam e padronizam o desenvolvimento e implementação de um projeto dentro na Instituição.

Através da definição da metodologia, um projeto desde a criação da idéia até sua conclusão divide-se em quatro estágios:

- Definição.
- Desenho.
- Instalação.
- Suporte.

Cada estágio está dividido em fases – que geram produtos (*deliverables*) – e estas, por sua vez, em atividades.

A figura 16 apresenta os 4 estágios da Metodologia e suas respectivas fases.

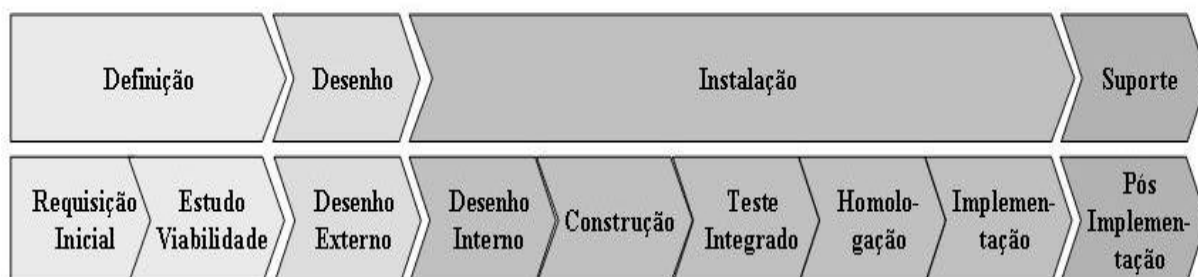


FIGURA 16 - VISÃO GERAL DA METODOLOGIA DE PROJETOS DA MULTIFIN

FONTE: *Intranet* MULTIFIN – novembro – 2004.

- **Requisição inicial:** é o estudo da idéia inicial, identificando claramente a oportunidade de negócio e obtenção da aprovação para prosseguir o projeto.
- **Estudo de viabilidade:** procura identificar os principais requisitos de negócio e sistemas, avaliando alternativas de soluções, desenho inicial da solução, aspectos financeiros, legais e operacionais.
- **Desenho Externo:** detalha o pedido e entrega, através de especificações funcionais e elementos técnicos.
- **Desenho Interno:** define o desenho e especificações técnicas, arquivos e *interfaces*.
- **Construção:** é realizado o desenvolvimento do novo produto/serviço/ processo de acordo com os requisitos estabelecidos pelo projeto.
- **Na fase de testes Integrados** são realizados todos os testes do produto/serviço, assegurando atendimento os requerimentos do projeto.
- **Homologação:** assegura que todos os requerimentos dos usuários e os processos e produtos foram perfeitamente traduzidos no projeto e estão em perfeito funcionamento para disponibilização aos clientes.
- **Pós-Implementação:** é realizado o acompanhamento do projeto em produção e controle de contingência, revisão da abordagem de desenvolvimento do projeto, avaliação da performance e resultados obtidos com a implementação.

Os projetos são categorizados de acordo com o custo financeiro e total de recursos humanos necessários para o desenvolvimento da solução. A partir desta categorização os projetos são classificados em nível 1, 2 e 3 e fluxos diferenciados devem ser seguidos na condução de cada um dos níveis.

A metodologia pode ser adaptada ao projeto. Para a maioria dos projetos os quatro estágios em série são suficientes. Para projetos maiores, com o propósito de entregar mais cedo os benefícios para o negócio, pode ser necessário quebrar o ciclo de vida do projeto em partes menores, criando estágios paralelos.

As principais razões para dividir os projetos em partes, normalmente, são:

- Projeto longo que precisa mostrar resultado a curto-prazo.
- Vários produtos a serem entregues:
 - com datas de implementação distintas;
 - com arquiteturas diferentes.
- Várias equipes de desenvolvimento.
- Dependência entre projetos.

A estrutura dos projetos é composta por 6 papéis principais:

- Patrocinador: tem como responsabilidade garantir que o projeto atinja todos os benefícios previstos, assegurando que qualquer assunto/problema seja resolvido no tempo adequado.
- Comitê de Direcionamento: assessorar o Patrocinador do projeto no seu papel e providenciar a assinatura formal dos documentos do projeto.
- Coordenador do Projeto: representa o Patrocinador do projeto e tem como responsabilidade assegurar o aceite do usuário. Apóia o Gerente de Projetos no dia-a-dia e assegura a participação gerencial do usuário.
- Gerente de Projeto: tem a responsabilidade pelo sucesso do projeto, pela sua implementação de uma forma consistente com os requisitos do usuário, no prazo previsto de acordo com o orçamento. É responsável pela gerência do projeto no seu dia-a-dia. Responsável por promover periodicamente reuniões formais de progresso para acompanhamento do projeto e garantir a documentação do projeto.

- Equipe Multifuncional: a composição das equipes de projetos diferem de acordo com os projetos da organização. Usualmente, participam membros da área de negócio, área de processos e área de tecnologia.

A estrutura do projetos da MULTIFIN é apresentada na Figura 17.

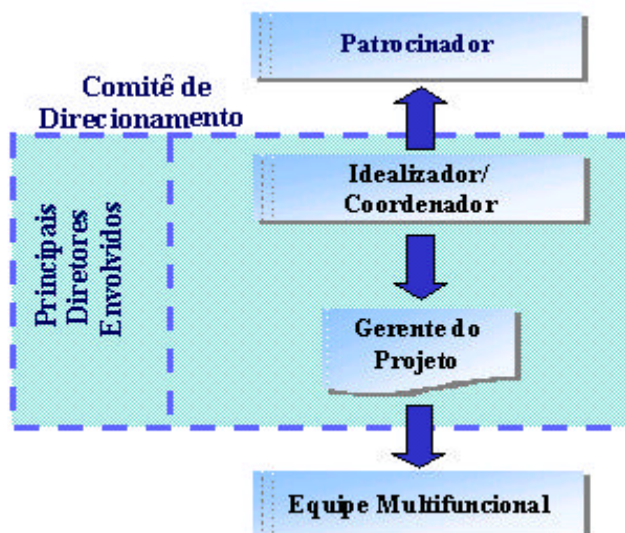


FIGURA 17 - ESTRUTURA DOS PROJETOS NA MULTIFIN

FONTE: Intranet MULTIFIN – novembro – 2004.

Na Figura 18 está representado o organograma de responsabilidades na estrutura de projetos demonstrando a participação das diferentes áreas envolvidas com projetos.

A 1ª fase de implantação da Metodologia foi no momento da aquisição da antiga organização. Todavia, a utilização da metodologia assumiu representatividade a partir de 2003, quando houve a organização do EP na MULTIFIN.

Durante o decorrer do ano de 2005 será implementada na MULTIFIN uma nova metodologia de gerenciamento de projetos, também orientada ao desenvolvimento de sistemas, e que já foi implementada em diversas filias da Instituição espalhadas pelo mundo. O maior diferencial da nova metodologia está na orientação a riscos.

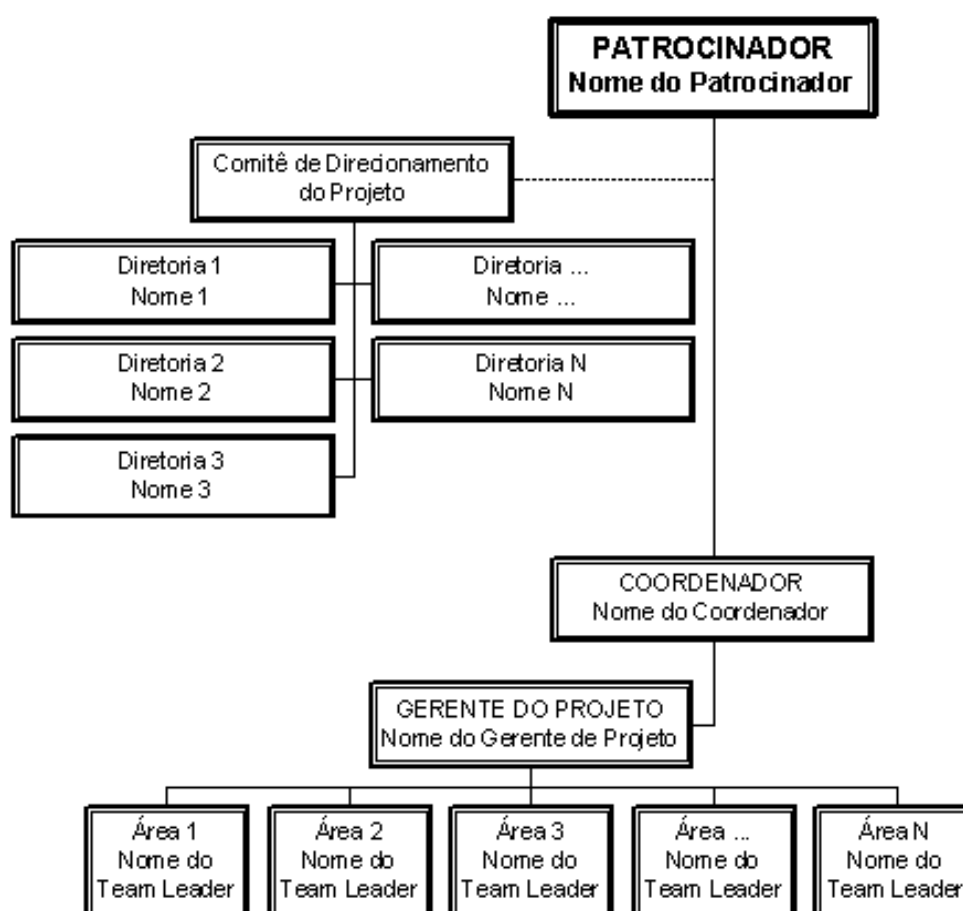


FIGURA 18 - ORGANOGRAMA DE PROJETOS NA MULTIFIN

FONTE: Intranet MULTIFIN – novembro – 2004.

6.2 EP DA MULTIFIN

O EP da MULTIFIN foi organizado no 1º semestre de 2003. A missão do EP está definida como (*Intranet MUTIFIN, 2004*):

- Realizar a gestão integrada dos principais projetos conduzidos na IT-Desenvolvimento padronizando a forma de condução, registro e *reports* dos projetos.
- Suporte ao gerenciamento de projetos em IT-Desenvolvimento utilizando padrões do grupo.
- Prover informação gerencial consistente e no momento adequado dos principais projetos de IT-Desenvolvimento

Desta forma, verifica-se que o EP da MULTIFIN está fortemente direcionado ao apoio da gestão de projetos tecnológicos, assim como a Metodologia em vigor.

Dentre os principais objetivos do EP destacam-se (*Intranet MULTIFIN*, 2004):

- Garantir o uso de padrões no gerenciamento de projetos.
- Apoiar os *Team Leaders*:
 - No planejamento e registro das informações sobre o projeto.
 - No uso de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos.
 - Na administração de custos e recursos.
- Identificação de necessidades de melhoria nas habilidades dos recursos humanos em IT-Desenvolvimento para o gerenciamento de projetos.
- Garantia do uso da Metodologia e do processo de gestão de projetos.

O EP inicia forte divulgação da nova fase do gerenciamento de projetos na Instituição a partir do 2º semestre de 2003, principalmente através de treinamentos e disponibilização do respectivo *site* na *Intranet*.

A estrutura do EP está apresentada na Figura 19.

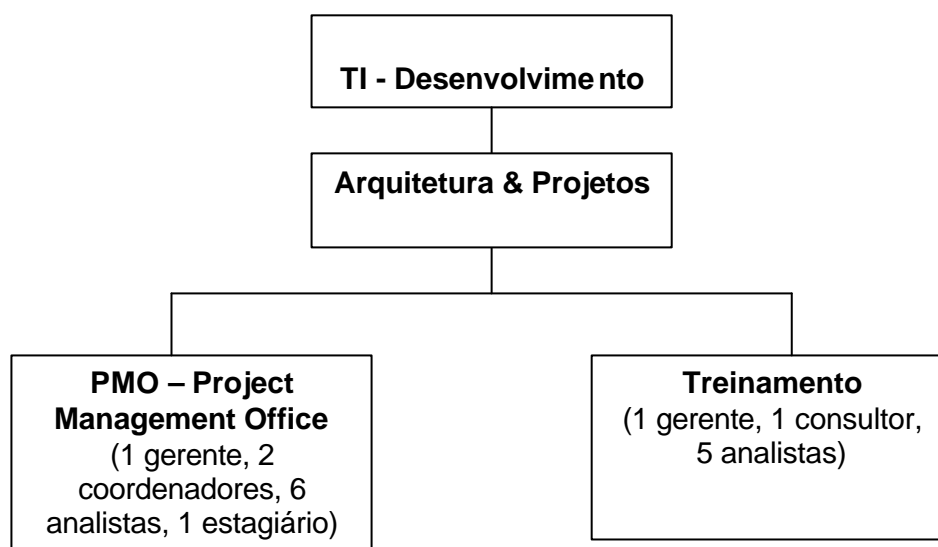


FIGURA 19 - ORGANOGRAMA DO EP DA MULTIFIN

FONTE: Registro em arquivos MULTIFIN – novembro – 2004.

Verifica-se que o EP reporta-se à Diretoria de IT e que a responsabilidade pelos treinamentos é de uma área específica que está próxima ao EP, mas tem gerência específica. O EP conta com 10 colaboradores. A área de treinamento é composta por 07 colaboradores.

6.3 RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS

6.3.1 Posicionamento da MULTIFIN frente às Inovações no setor

O processo de mudanças constantes exige cada vez mais que as empresas busquem inovar para garantir níveis crescentes de competitividade. Diante deste cenário a pesquisa buscou identificar como os gerentes de projetos avaliam o posicionamento da Instituição frente às Inovações do setor (bancário) – ver Tabela 5

Questão: Posicionamento frente às inovações do setor?		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Acompanha o mercado	11	85%
Inova frente aos demais	1	8%
Não inova	1	8%
Total	13	100%

TABELA 5 - INOVAÇÃO NA MULTIFIN VERSUS CONCORRENTES

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

De acordo com os comentários realizados pelos entrevistados verificou-se que a MULTIFIN não se destaca em inovações no mercado, principalmente em produtos e serviços. Merecem destaque algumas das citações:

- Os bancos andam muito juntos. Não vejo muita inovação em produtos e serviços de um banco para outro. O que faz diferença de um banco para outro é a qualidade do serviço. (3)
- Acompanha o setor no mesmo ritmo do mercado. O governo vem comandando a maioria das inovações no setor. (9)
- A gente nunca é o primeiro entrante, a gente sempre adota uma postura conservadora. Somos seguidores. (10)
- A Instituição é muito tradicionalista, a antiga organização inovava mais, pois estava disposta a correr mais riscos. (11)

Apenas o entrevistado 8 considera que a Instituição é inovadora. Este posicionamento deve-se à sua observação do ponto de vista das inovações tecnológicas: ‘Somos bem competitivos e na maioria das vezes pioneiros. Estamos antenados, principalmente com novas tecnologias’.

Para o entrevistado 13 a MULTIFIN não está inovando: “A Instituição é copiadora, o que não é feio. Não está inovando. Não tem sido vanguarda em projetos e processos como já foi. Ter vantagem à frente é um ganho”.

Observa-se, portanto, que a MULTIFIN não destaca-se em inovação no mercado em que atua, apenas adota uma postura conservadora de acompanhar os mercados – comportamento típico das empresas desse setor.

6.3.2 Gestão do Conhecimento na MULTIFIN

Apenas quatro dos entrevistados afirmaram ter conhecimento sobre o conceito de GC e mostraram-se capazes de discutir o assunto. Pelo levantamento do perfil realizado no início de cada entrevista verificou-se que estes entrevistados estão realizando ou concluíram pós-graduações e/ou mestrados que oferecem tal disciplina.

O entrevistado 7 comenta que GC é “administrar o cabedal de conhecimento que a empresa desenvolveu, não somente aquele que se consegue explicitar, mas também o conhecimento tácito”. Na visão do entrevistado 12 a GC “relaciona-se ao capital intelectual. Na minha opinião sem GC nenhuma empresa vai para frente. Toda a infra-estrutura que as empresas dispõem não caminham sozinhas, precisam de um comando humano. Gestão do Conhecimento é muito importante para o crescimento da organização”.

A grande maioria dos entrevistados desconhecia o conceito de GC. Afirmaram nunca terem “ouvido falar sobre o assunto”. No Tabela 6 pode-se verificar que a maioria dos entrevistados afirmou desconhecer o assunto.

Questão: Sabe o que é Gestão do Conhecimento ?		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i>%
Não	8	62%
Sim	4	31%
Já ouviu falar, mas não soube explicar	1	8%
Total	13	100%

TABELA 6 - GESTÃO DO CONHECIMENTO NA MULTIFIN

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

Todos os entrevistados que desconheciam qualquer conceito a respeito de GC mostraram-se receptivos a verificar o Quadro Auxiliar (Vide Apêndice B) da pesquisa, onde constavam alguns dos principais conceitos de GC. Além disso, houve forte interação do entrevistador que auxiliou na compreensão do tema para permitir a continuidade da entrevista.

O conceito de GC é, portanto, desconhecido pela maioria dos GP's da MULTIFIN. Há uma grande oportunidade de divulgar a importância da GC nas empresas, principalmente para as áreas que atuam com projetos.

6.3.3 Importância da Gestão do Conhecimento nas organizações

Após a equalização com todos os entrevistados do conceito de GC (Quadro auxiliar – ver Apêndice B), procurou-se identificar qual a importância que os GP's atribuem à GC nas organizações.

Não houve coincidência nas respostas dos entrevistados, além do que a maioria identificou mais de um benefício da GC para a organização. Os principais benefícios da GC indicados pelos entrevistados foram:

- Aprender com os erros.
- Transferir o conhecimento.
- Reutilização do conhecimento disponível.
- Disseminar melhores práticas.
- Alinhar os objetivos da empresa.

- Preservar na organização o conhecimento das pessoas.
- Não depender das pessoas.
- Manter o padrão de qualidade.
- Formação de substitutos.
- Criação de novos produtos e serviços.
- Disseminar o conhecimento.
- Abrir-se ao conhecimento do mercado.
- Valorizar as pessoas.
- Criar um conhecimento próprio.
- Capturar o conhecimento que está na cabeça das pessoas.
- O conhecimento pertence à empresa.
- Dependência das pessoas, por falta de documentação.
- Crescimento da organização.
- É o principal capital da empresa.
- Promover a inovação.

Alguns comentários dos entrevistados são destacados a seguir:

- Para não reinventar a roda. Falta de registro e disseminação de boas práticas. Já tentei repassar várias boas práticas, adquiridas pela experiência, mas as pessoas apresentam resistência cara. (2)
- Eu acho que a principal é a independência das próprias pessoas que estão na organização. Se eu fosse dono de uma empresa, a coisa que mais me apavoraria é ser refém de uma pessoa. Por isso o conhecimento não pode estar só na cabeça dele. (5)
- Transformar todas as informações, dados, experiências, processos em novos produtos e serviços. (7)
- É o principal capital da empresa. É através do conhecimento que surgem: planos, estratégias, metas e controles. A inovação em produto se faz com a inovação em conhecimento. Vamos tirar outro mito: não só guardar o conhecimento do que deu certo é preciso guardar o conhecimento do que não deu certo, das piores práticas, dos erros, das falhas. (13)

- Aprender com os erros. Transferir para as outras pessoas o conhecimento. Se você não transfere para outra pessoa terá os mesmos erros. Daqui a 10 anos a organização não vai ter melhorado nada. (1)

Observa-se de uma maneira geral que os entrevistados consideram que a GC favorece a disseminação das melhores práticas, possibilita a criação e transferência do conhecimento permitindo com isso que as organizações promovam a inovação.

6.3.4 Gestão do Conhecimento *versus* Inovação

A maioria dos entrevistados avaliou que a organização não é pioneira em inovações no mercado. Os GP's, em sua maioria, desconhecem os principais conceitos de GC, mas após equalização do tema julgaram-no como fundamental principalmente para a disseminação de melhores práticas de disseminação do conhecimento entre os colaboradores. Desta forma, procurou-se identificar qual era a avaliação dos entrevistados no que diz respeito à Gestão do Conhecimento como promotora de inovações nas organizações (ver Tabela 7).

Questão: A Gestão do Conhecimento pode promover o desenvolvimento de inovações na MULTIFIN ?		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Sim	12	92%
Não soube responder	1	8%
Não	0	0%
Total	13	100%

TABELA 7 - GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PROMOTORA DE INOVAÇÕES PARA GP'S DA MULTIFIN

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

Alguns depoimentos merecem destaque:

- Numa mesma área, a maioria das pessoas não sabe o que o grupo faz. O conhecimento não é propagado [...], por exemplo, pessoas que fazem a mesma função, um tem uma forma mais rápida de fazer que o outro desconhece. Áreas

diferentes fazendo o mesmo projeto por falta de conhecimento do que as outras áreas estão fazendo. (01)

- Temos uma metodologia de gerenciamento de projetos ultrapassada. Para inovar com produto, analisando o diagrama causa efeito, um diagrama é o método, e enquanto nosso método for burocrático que só faz as pessoas preencherem uma série de documentos, não vamos inovar, porque isso requer agilidade. (02)

Com exceção de apenas um entrevistado, que não soube explicar sua compreensão sobre o assunto, todos os demais entrevistados afirmaram que a GC promove o processo de inovação nas organizações.

6.3.5 Conhecimento dos GP's sobre cases de GC nas empresas

Entre os entrevistados apenas quatro comentaram conhecer cases de empresas que implantaram ferramentas de GC, conforme indica a Tabela 8. As empresas citadas foram: Gessy Lever, Caixa Econômica Federal (*E-learning* e Universidade de IT), IBM, Denso e Bosch. Destes entrevistados, a maioria comentou que conhece os cases a partir da literatura.

Questão: Conhece casos de empresas que implantaram ferramentas/sistemas de GC ?		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Não	7	54%
Sim	4	31%
Sim, mas não lembra o caso	2	15%
Total	13	100%

TABELA 8 - CONHECIMENTO DOS GP'S DA MULTIFIN DE CASES DE GC

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

A maioria dos GP's da MULTIFIN não conhece casos de empresas que implantaram ferramentas/sistema de GC. Logo, há uma grande oportunidade de divulgar os benefícios que a GC pode trazer para as empresas. Uma forma

interessante de apresentar a GC é através de casos de sucesso de empresas que adotaram a GC.

6.3.6 Gestão de Dados, Informações e Conhecimento na MULTIFIN

Procurou-se identificar junto aos entrevistados qual a importância que a MULTIFIN atribui à Gestão de Dados, Informação e Conhecimento (ver Tabela 9).

Questão: Como é a Gestão de Dados, Informação e Conhecimento?		
Orientada a Dados		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Sim	12	92%
Razoável	1	8%
Não	0	0%
Total	13	100%
Orientada à Informação		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Não	7	54%
Razoável	4	31%
Sim	2	15%
Total	13	100%
Orientada a Conhecimento		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Não	13	100%
Razoável	0	0%
Sim	0	0%
Total	13	100%

TABELA 9 - GESTÃO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NA MULTIFIN

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

Entre os comentários dos entrevistados, vale destacar alguns:

- Ela investe, quer preservar o dado (disco, papel etc). Dado é uma coisa, em inglês se fala *stuff*. Não gera nada, gera custo. Não vejo esforços para transformar esses dados em informação. Isso não é uma crítica é um fato. (03)

- É uma grande preocupação com a forma de armazenar, controlar, guardar os dados e não com aquilo que você pode retirar do dado que é a informação. Há um alto investimento em tecnologia de dados. Os dados a gente tem em abundância, faz parte do próprio negócio. (09)
- Acho que está sendo tomado o foco correto, sem os dados de uma maneira estruturada, nunca vai ter a informação. Estamos na fase embrionária da gestão da informação.
- A gestão deveria estar orientada a melhorar a qualidade da informação. Todo mundo já teve a experiência de chegar com uma informação em uma reunião e outra pessoa com a mesma informação, só que diferente. Temos uma visão por área, mais do que por organização. Então, esta gestão deveria ser centralizada, com uma fonte única onde você pudesse ter acesso às informações. Deveríamos nos preocupar com a GC, pois sem as pessoas a empresa não vai para a frente, por mais fantástica que seja. Outro problema sério é a falta de valorização do profissional que colabora com idéias, que está se atualizando e que acaba procurando novas oportunidades fora da organização. (12)
- A Instituição deveria ter uma política bem definida de gestão de pessoas e do conhecimento que elas têm. É necessária uma política de remuneração, e não só em dinheiro. É preciso cativar as pessoas para que voluntariamente repassem o conhecimento. (13)

Identificou-se, junto aos entrevistados, que a MULTIFIN privilegia a Gestão de Dados. Já no que diz respeito à orientação da Instituição à Gestão da Informação, apenas um entrevistado considerou positiva a atuação da Instituição, contra quatro dos entrevistados que consideraram razoável a atuação da empresa com à Gestão da Informação. Já a maioria dos entrevistados – oito – considera que a Instituição não está orientada a Gestão da Informação. A afirmação de todos os entrevistados foi unânime de que a Instituição não está orientada à Gestão do Conhecimento.

A partir das respostas dos entrevistados pode-se concluir que a MULTIFIN está bem estruturada no que diz respeito à Gestão de Dados, que não é satisfatória na Gestão de Informação e inexistente para a Gestão do Conhecimento.

6.3.7 Criação, Recuperação e Disseminação do Conhecimento na MULTIFIN

A Tabela 10 apresenta a percepção dos entrevistados com relação à criação, recuperação e disseminação do conhecimento na MULTIFIN.

Questão: Como é a criação, recuperação e disseminação do Conhecimento?		
Criação do Conhecimento		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Sim	5	38%
Fraco	5	38%
Não	3	23%
Total	13	100%
Recuperação do Conhecimento		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Não	6	46%
Fraco	4	31%
Não soube responder	2	15%
Sim	1	8%
Total	13	100%
Disseminação do Conhecimento		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Não soube responder	6	46%
Fraco	4	31%
Não	3	23%
Sim	0	0,0%
Total	13	100%

TABELA 10 - CRIAÇÃO, RECUPERAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NA MULTIFIN

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

a) Criação do Conhecimento

Os entrevistados que consideraram que a Instituição promove a criação do conhecimento se igualam aos que consideram fraco o processo de criação do conhecimento – cinco. Três dos entrevistados, no entanto, consideram que não há

nenhuma orientação da empresa para a criação do conhecimento, conforme apresentado na Tabela 11.

A análise das respostas dos entrevistados mostra que esta variação das respostas ocorre devido à importância diferenciada dada à criação do conhecimento pela diferentes áreas da Instituição. Seguem depoimentos de alguns dos entrevistados:

- O que acontece são poucas ações isoladas e só agem sob demanda.(10)
- Há um problema de cultura. No projeto que estou gerenciando, por exemplo, a equipe atuava como uma ilha, não utiliza as ferramentas corporativas, mas em um ano deve estar 100% integrada. (12)
- Nos meus projetos, também faço pouco. Não dá tempo. Isso é uma questão de disciplina, é preciso orientar as pessoas para retirar valor do conhecimento. Apagamos muito incêndio.(09)
- Vejo muitas iniciativas positivas na Instituição, como: *e-learning*, comunicações administrativas via *e-mail*, por exemplo. Porém a parte de treinamentos é muito fraca, além de praticamente não termos treinamentos externos [...]. Se você tenta levar uma cadeira com essa plaquetinha de patrimônio, vai ter inúmeras pessoas para te impedir, mas se você quiser sair pela porta nenhum alarme dispara [...].Acho estranho um conceito aqui nesta Instituição, de que reunião é perda de tempo, mas fala que tem que trabalhar em time [...]. Faço reunião uma vez por semana, temos um documento que concentra todos os *issues* do projeto e todos os envolvidos no projeto têm acesso. Temos *check point* diário. Trouxe de outra empresa que trabalhei uma técnica diferente de reunião: *walkthrough* - andar de braços juntos -; nela envolvo todos os participantes do projeto. (08)

b) Recuperação do Conhecimento

Apenas um dos entrevistados considera que a MULTIFIN promove a recuperação do conhecimento. Quatro dos entrevistados consideram fraco o processo de recuperação do conhecimento na Instituição e seis dos entrevistados consideram que a Instituição não está voltada para a recuperação do Conhecimento na Instituição. Dois dos entrevistados não souberam responder a questão.

A MULTIFIN não está orientada à prática de recuperação do conhecimento, conforme se pode confirmar na Tabela 11.

Dentre os depoimentos dos entrevistados, para confirmar o cenário de falta de recuperação do conhecimento na Instituição pode-se destacar:

- conhecimento está na cabeça das pessoas, e o que está no papel vai se perdendo ao longo do tempo. Não reutilizamos os projetos gerados. (05)
- Somos reativos. Não há uma atenção devida, por exemplo, na documentação de sistemas. Sempre digo que para ser músico preciso saber ler partitura, já o programador precisa saber UML. (07)
- Não fazemos absolutamente nada (09).
- Há o centro de documentação de projetos, mas é muito limitado e fica muitas vezes com a documentação desatualizada. No meu projeto não estamos fazendo nada neste sentido (10).
- É problema cultural. As pessoas não se desvincularam da antiga organização e a recuperação do conhecimento está muito ligada à criação de um ambiente de trabalho adequado, onde ele se sinta parte da empresa e seja um multiplicador (12).
- Temos a Intranet, *site* do EP, documentação de projetos, documentação de sistemas para facilitar as manutenções. Estamos em fase de implantação de um versionador que armazenará todas os documentos técnicos dos projetos. (02)

c) Disseminação do Conhecimento

A disseminação do conhecimento não foi reconhecida por nenhum funcionário como uma prática comum na Instituição. Quatro dos gerentes de projetos entrevistados identificaram práticas de GC, mas a consideraram muito fraca. Três entrevistados consideraram que não há na MULTIFIN orientação para disseminação da GC e a maioria dos entrevistados – oito – acredita que esta pergunta já foi respondida nas duas perguntas anteriores, conforme Tabela 11.

Pelos comentários realizados pelos entrevistados, pode-se verificar que não há uma compreensão clara da diferença entre criação, recuperação e disseminação do conhecimento.

6.3.8 Ferramentas de GC na MULTIFIN

Os gerentes de projetos entrevistados identificaram algumas ferramentas de GC utilizadas pela MULTIFIN, avaliando o seu nível real de colaboração - ver Tabela 11.

Doze dos entrevistados consideraram o *e-learning* como uma ferramenta que a Instituição está utilizando e promove a GC. Apenas um dos entrevistados considera o *e-learning* como fraco mecanismo de GC na Instituição.

A *Intranet* e os Recrutamentos Internos também foram considerados importantes ferramentas de GC, sendo que ambos foram citados por nove do total de entrevistados.

O mapeamento dos processos também foi citado por nove dos entrevistados como importante ferramenta de GC. Todavia, consideram que atualmente a Instituição ainda não atua de forma satisfatória com esta ferramenta. Um dos entrevistados considera importante a GC, mas não reconhece que a Instituição adota tal prática.

Seis dos entrevistados consideram que a Gestão da Documentação de projetos existe, mas não é satisfatório, sendo que apenas um entrevistado comenta que é um bom mecanismo. O *Lotus Notes®* foi considerado pelos entrevistados como uma das ferramentas que a Instituição dispõe, mas que não contribui com a GC.

O desenvolvimento de um Mapa de Competências foi um dos itens citados como mais importantes pelos entrevistados para a GC, mas que atualmente a MULTIFIN não dispõe. A Gestão de Melhores Práticas foi citada como outra ferramenta importante de GC, que também a Instituição não implementou.

Na Tabela 11, estão listadas todas as ferramentas citadas pelos entrevistados.

O *e-learning*, a *Intranet* e os Recrutamentos Internos foram considerados pela maioria dos entrevistados da MULTIFIN, as ferramentas mais eficientes de GC disponíveis. O mapeamento de processos e o Centro de Documentação de Projetos foram considerados pouco eficientes como ferramentas de GC utilizadas pela MULTIFIN. O *e-mail* (*Lotus Notes®*) foi considerado uma ferramenta que não contribui para a GC na MULTIFIN. Os entrevistados apontaram como importantes ferramentas de GC a serem adotadas pela MULTIFIN o Mapa de Competências, Comunidade de Prática e Melhores Práticas.

Observa-se que a MULTIFIN já dispõe de algumas ferramentas eficazes de GC, todavia, pode melhorar a utilização de algumas já existentes e adotar novas ferramentas para apoiar o processo de GC na organização.

Questão: Quais são as ferramentas de GC disponíveis e qual é a sua opinião sobre cada uma delas?				
Respostas (ferramentas de GC)	Grau de contribuição para GC (Comentários a respeito de cada uma das ferramentas)			
	Sim (muito eficiente)	Sim (pouco eficiente)	Sim (não funciona)	Deveria adotar
<i>E-learning</i>	12	1		
<i>Intranet</i>	9	2	1	
Recrutamento Interno (RI)	9		2	
Oportunidades Internacionais (OI)	4	3	2	
Centro de auto - desenvolvimento (CAD)	3	2		
Mapeamento de processos		8		1
Centro de documentação de projetos (CDO)	1	6		
<i>E-mail (Lotus Notes)</i>	1	4	6	
Mapa de Competências				11
Comunidade de prática		4		6
Melhores Práticas		5		5
Benchmarking				2
Universidade Corporativa				2
Revista Institucional	1			
CRM	1			
Treinamento intra-áreas				1
Formação de back-ups (pessoas)				1
Metodologia de GP	1			
Procedimentos Operacionais	1			
Reuniões com equipe de projeto	1			
Falta de acesso a <i>internet</i> (sites externos) para todos os funcionários	1			
Reuniões com equipe de projeto	1			

TABELA 11 - PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GC NA MULTIFIN

FONTE: A autora.

6.3.9 Implantação de GC na MULTIFIN

Buscou-se entre os entrevistados identificar o que seria importante para implantar a GC na MULTIFIN (ver Tabela 12).

Questão: O que seria importante para implantar a GC ?		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
“Vontade” do CEO e apoio da diretoria executiva	12	92%
Identificar casos de sucesso	2	15%
Implantar um Núcleo de GC	2	15%
GC constar no Plano Estratégico	2	15%
Apoio gerencial	1	8%
Valorização do pessoal (políticas de reconhecimento / remuneração)	1	8%

TABELA 12 - IMPLANTAÇÃO DA GC NA MULTIFIN

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

Para os entrevistados, a implantação da GC na MULTIFIN depende do apoio da presidência e das diretorias executivas. Apenas o entrevistado nove acredita que com o apoio gerencial é possível implantar a GC. Destacam-se duas citações de entrevistados a respeito da importância do apoio do CEO (Chief Executive Officer) para implantação da GC:

- De cima para baixo, mas se for ao contrário tendem a ser ações isoladas e não perdurar. (01)
- Sem o apoio do diretor executivo, não tem a menor chance. Normalmente as pessoas veem no registro de informações uma burocracia e são muito resistentes. (11)

Dois entrevistados acham importante para a implantação da GC a identificação de casos de sucesso. Apenas dois dos entrevistados citou a importância da implantação de um núcleo de GC na Instituição.

Portanto, a implantação de ações de GC na MULTIFIN está diretamente ligada ao apoio do CEO e diretoria executiva.

6.3.10 Formação em Gerenciamento de Projetos na MULTIFIN

Buscou-se identificar entre os GP's entrevistados a maneira pela qual aprenderam a gerenciar projetos (ver Tabela 13).

Questão: Como aprendeu a gerenciar projetos?		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Treinamento oferecido pela MULTIFIN (Metodologia de GP)	10	76,9%
Treinamento externo	5	38,5%
Auto - desenvolvimento	5	38,5%
Na prática	3	23,1%
Treinamento externo	2	15,4%
1º projeto que gerencio	2	15,4%
Na faculdade	1	7,7%
MULTIFIN deveria oferecer treinamentos adicionais em GP	7	53,8%

TABELA 13 - FORMAÇÃO DOS GERENTES DE PROJETOS NA MULTIFIN

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

Neste Quadro a soma das respostas excede 100% porque os entrevistados comentaram mais de uma opção.

Os depoimentos dos entrevistados podem traduzir melhor a compreensão do tema:

- Aprendi a gerenciar projetos na outra empresa em que trabalhei, onde se aliava prática e treinamento. É preciso oferecer um treinamento de como gerenciar projetos, pois os treinamentos daqui são em metodologia. (10)
- Trouxe experiências de outras instituições. Não fiz os treinamentos do banco, não consegui. Na verdade para Gerente de Projetos não é simplesmente escolher alguém que está passando é uma cultura que aqui está meio obscura. O GP no mercado hoje é profissão como outra qualquer. Muitas vezes extrapola até mesmo a função de gerente administrativo, pois gere pessoas, recursos, escopo, riscos. Neste banco a figura do GP é meio obscura, qual a credencial da

pessoa, para gerir o projeto? É como pegar um enfermeiro e falar para ele fazer uma cirurgia, a função de cada um é bem clara. No meu caso, que é praticamente uma exceção fui contratado para ser gerente de projetos. A Instituição criou a figura do gerente de projetos nas áreas de negócio, acho extremamente errada esta forma descentralizada de gerenciamento de projetos. Criam-se vários nichos de gerentes de projetos, há perda de qualidade e muita redundância de trabalho. Tem uma série de desvantagens que, com a implantação de um EP corporativo, haveria uma sinergia maior, poderia planejar melhor, priorizar melhor para o banco e não para uma área. (03)

- Aprendi com treinamentos que duravam 2 meses na antiga Instituição, além de muita prática. Fiz também treinamentos comportamentais, liderança, entre outros. A Instituição carece muito de treinamento, temos incentivado o pessoal a fazer grupo de estudos. Aos poucos estamos tentando trazer os conceitos do PMI para a Instituição, a cada 2 ou 3 meses colocamos um assunto novo ou melhoramos algo existente. (11)
- Falta a cultura de gerenciamento de projetos na organização. Fiz o treinamento no programa *trainee*, foi falho pois no momento não tínhamos prática nenhuma. Fui criar minha base fora do banco, fiz uma pós no assunto. (12)

A maioria dos GP's fez o treinamento de Gerenciamento de Projetos oferecido pela Instituição, onde o foco é a Metodologia. Destacam no entanto, que aprenderam a gerenciar projetos através de experiências adquiridas em outras empresas, treinamentos buscados fora da Instituição, auto-estudo e com a prática. Sete dos entrevistados consideraram importante a MULTIFIN oferecer treinamentos adicionais em gerenciamento de projetos.

6.3.11 Certificação em Gerenciamento de Projetos na MULTIFIN

A Tabela 14 apresenta o nível de conhecimento dos GP's da MULTIFIN sobre os principais guias de certificação em projetos: PMI e IPMA.

Os Gerentes de Projetos da Instituição têm conhecimento sobre a certificação em gerenciamento de projetos do PMI e do seu guia de orientação: PMBOK. Vale ressaltar que nenhum dos entrevistados tem a certificação PMP.

Questão: Conhece os guias de certificação em gerenciamento de projetos?			
Respostas		<i>i</i>	<i>i</i> %
PMI	Sim	10	77%
	Já ouviu falar	2	15%
	Não	1	8%
	Total	13	100%
IPMA	Não	12	92%
	Já ouviu falar	1	8%
	Sim	0	0%
	Total	13	100%

TABELA 14 - CONHECIMENTO DOS GP'S DA MULTIFIN SOBRE CERTIFICAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

Nenhum dos entrevistados tinha conhecimento sobre a certificação em gerenciamento de projetos da IPMA. O entrevistado 10 comentou já ter ouvido falar sobre a IPMA, mas não tem conhecimento sobre suas práticas.

O entrevistado 02 manifestou interesse em conhecer mais sobre a IPMA. A pesquisadora, com o apoio do respectivo entrevistado, promoveu no dia 28/10/2004, no Centro Administrativo de Tecnologia da Instituição da MULTIFIN, uma apresentação sobre a ABGP e os principais conceitos da IPMA. A apresentação foi realizada pelo prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho e contou com a presença do presidente da ABGP – Prof. Dr. Silvio de Castro Wille e pelo também responsável pela implantação da ABGP – Prof. Dr. José Amaro dos Santos. Participaram da apresentação treze GP's da Instituição, a maioria membros do EP, além de mais um dos entrevistados que manifestou interesse no assunto.

Os entrevistados destacaram alguns itens como de maior contribuição do PMBOK:

- Ajuda no gerenciamento de riscos e a importância da utilização da metodologia de gerenciamento de projetos (01); o que mais gostou nestes *books* são os

cases. Não sei se o pessoal consegue aprender a gerenciar projetos lendo esses guias, para mim é como aprender inglês lendo o dicionário. (03)

- Me surpreendi com o PMBOK, muito prático. Todos os que estão envolvidos com projetos deveriam estudar. (06)
- Para mim aquilo é teoria. (05)
- Induz as pessoas a pensarem no projeto como um processo, com começo, meio e fim. No começo é uma criança, tem muitas expectativas, depois adolescente, com muitos problemas e tem uma fase final que aprendemos as lições: o que não fazemos ao fim dos projetos. (07)
- Conceito de metodologia é fundamental. (09)
- Esses guias trazem o conceito basicamente. Criam um conceito único sobre GP e trazem uma forte agitação pela profissionalização do GP. (10)
- A nova metodologia que estaremos implementando está muito orientada nos conceitos do PMI. Estes guias trazem uma orientação comum de mercado, faz-se necessário aplicar à realidade da empresa. (11)
- PMBOK não trata adequadamente a gestão de pessoas, conflitos, liderança. Auxilia na gestão de riscos (12).

A maioria dos GP's da MULTIFIN, portanto, conhece os conceitos de gerenciamento de projetos do PMI. Todavia, apresentaram interesse em conhecer a IPMA.

6.3.12 Contribuição da Metodologia para o sucesso dos projetos

A MULTIFIN tem implantada uma Metodologia para o gerenciamento de projetos. Desta forma, buscou-se identificar, entre os entrevistados, qual o grau de contribuição de uma Metodologia para o sucesso dos projetos (ver Tabela 15).

Sete dos entrevistados consideram importante a utilização de uma metodologia para o sucesso dos projetos. Quatro dos entrevistados acham fraca a contribuição de uma metodologia para o sucesso dos projetos e um dos entrevistados acha metodologia não agrega sucesso aos projetos. Conclui-se que a maioria dos gerentes de projeto acreditam que a utilização de uma metodologia para gerenciamento de projetos é importante.

Questão: A utilização de uma Metodologia de GP contribui para o sucesso dos projetos?		
Respostas	i	i %
Sim	8	61%
Pouco	4	31%
Não	1	8%
Total	13	100%

TABELA 15 - CONTRIBUIÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA O SUCESSO DOS PROJETOS NA MULTIFIN

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

Os entrevistados também foram questionados sobre os pontos fortes e fracos da Metodologia de gerenciamento de projetos da MULTIFIN, entre os quais destacam-se:

Principais pontos fortes:

- Documentação. (01, 05 e 09)
- Estudo de Viabilidade e acompanhamento dos ganhos do projeto. (02)
- Ter uma metodologia implantada e uma equipe preocupada com ela. (03 e 10)
- Boa divisão das fases de um projeto tecnológico. (05)
- Planejamento. (06)
- Padronização. (12)
- Guia direcionador. (12 e 08)

Principais pontos fracos:

- Longa e repetitiva. (01, 02, 07, 10)
- Gestão financeira. (01)
- Gestão de riscos. (01)
- Falta de melhores práticas. (01)
- Especificação de requisitos. (02)
- Adaptação à realidade local. (02)
- Orientada a tecnologia. (03, 12 e 13)
- Burocrática. (05)

- Falta flexibilidade. (06, 08, 09)
- Muita documentação. (11)

A maioria dos entrevistados considera importante a adoção de uma metodologia padrão para o gerenciamento de projetos. Todavia, consideram que a metodologia adotada pela MULTIFIN é apenas direcionada a projetos de tecnologia, inflexível, além de longa e repetitiva.

6.3.13 Principais dificuldades dos Gerentes de Projetos

Os gerentes de projetos entrevistados indicaram algumas das principais dificuldades encontradas no dia-a-dia dos seus respectivos projetos, que estão listadas na Tabela 16.

A dificuldade que mais coincidiu nas respostas dos entrevistados foi o baixo comprometimento dos envolvidos com o projeto.

Apenas o entrevistado 01 comentou que adotou a prática de realizar reuniões de acompanhamento para minimizar as dificuldades no gerenciamento de projetos. Os demais entrevistados não comentaram o que vêm realizando neste sentido.

Há diversas dificuldades no gerenciamento de projetos na MULTIFIN, e na maioria dos casos são diferentes para cada GP. Observa-se a necessidade de realizar um diagnóstico mais detalhado e com uma amostra mais significativa de GP's para identificar ações que venham a minimizar tais dificuldades.

Questão: Quais as principais dificuldades encontradas no gerenciamento de projetos?		
Respostas	i	i %
Baixo comprometimentos da equipe de projetos	4	31%
Falta de cultura de GP	2	15%
Falta de conhecimento sobre GP	2	15%
Alterações de escopo	1	8%
Resistência a mudança	1	8%
Falta de um EP corporativo	1	8%
Falta de recursos financeiros	1	8%
Transferência do conhecimento	1	8%
Relacionamento com TI	1	8%
Ser GP e manter demais atividades	1	8%
Falta de sinergia inter-áreas	1	8%
Gerente de projetos na área usuária	1	8%
Gestão de custos	1	8%
Gestão de riscos	1	8%
Gestão de requisitos	1	8%
Faço todas as etapas do projeto: "trabalho sozinho"	1	8%

TABELA 16 - PRINCIPAIS DIFICULDADES DOS GP'S NA MULTIFIN

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

6.3.14 Gestão do Conhecimento e composição da equipe de projetos

A MULTIFIN está organizada no formato departamental. Os colaboradores participam de projetos de acordo com a necessidade e na maioria das vezes mantêm as suas demais atividades do setor de origem. Desta forma, os projetos são compostos por colaboradores de diferentes áreas.

Procurou-se identificar junto aos GP's se a composição multidisciplinar das equipes de projetos contribuem para a GC: setor de tecnologia, processos e área de negócios (ver Tabela 17).

Questão: A composição da equipe de projetos favorece a GC?		
Respostas	i	i %
Sim	6	46%
Pouco	5	38%
Não	2	15%
Total	13	100%

TABELA 17 - COMPOSIÇÃO DA EQUIPE DE PROJETOS NA MULTIFIN VERSUS A GC

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

Seis gerentes de projetos indicaram na entrevista que a composição das equipes de projetos é uma forma de promover a Gestão do Conhecimento. Cinco entrevistados acham que a composição da equipe de projetos contribui muito pouco para a GC e dois entrevistados acreditam que a composição da equipe de projetos não colabora com o processo de GC.

A seguir alguns dos comentários dos entrevistados sobre o tema:

- Isso é fundamental (01 e 02)
- Acho que contribui desde que todos estejam primando pelo sucesso do projeto. (04)
- Depende do comprometimento das pessoas. (08)
- Quando o projeto é bem gerenciado funciona. (09)
- Exige um grande articulador: o gerente de projetos. (12)

A maioria dos GP's concordam que a composição multidisciplinar da equipe de projetos da MULTIFIN favorece a GC.

6.3.15 Contribuição do Gerente de Projetos para a Gestão do Conhecimento

Buscou-se, entre os entrevistados, identificar se atribuem importância para o papel do GP para a promoção da Gestão do Conhecimento (ver Tabela 18).

Questão: O Gerente de Projetos contribui para a GC?		
Respostas	i	i %
Sim	11	85%
Não	1	8%
Razoável	1	8%
Total	13	100%

TABELA 18 - GESTÃO DO CONHECIMENTO *VERSUS* GERENTE DE PROJETOS NA MULTIFIN

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

O gerente de projetos é considerado, por onze dos entrevistados, como a principal figura que pode promover a Gestão do Conhecimento na Instituição. Todavia a maioria dos GP's reconhece que não está atuando desta forma no atual modelo.

Entre as justificativas dos GP's para não estar promovendo a GC pode-se destacar:

- É, com certeza, na prática, a pessoa que promove a GC. O problema é que não trabalha especificamente com projetos. (01)
- Ele tem que ser um facilitador. Cabe a ele disseminar o conhecimento. Se não tiver esse papel pode prejudicar o resultado do projeto. (04)
- É necessário pertencer a uma área que promove a GC. (05)
- É um elemento chave. (06)
- Como figura sim, mas na prática não acontece. (07)
- Gerente de projetos deve ser o promotor do conhecimento. (11)
- Deveria ser uma das principais funções do GP, mas não acontece. (12)

Verifica-se que os entrevistados acreditam que o GP é fundamental para Gestão do Conhecimento nos projetos. Todavia, os mesmos entrevistados são Gerentes de Projetos e não promovem a GC. Faltam ações práticas que auxiliem os GP's da MULTIFIN a apoiar ações de GC nos projetos.

6.3.16 Maturidade em Gerenciamento de Projetos na MULTIFIN

Levantou-se junto aos entrevistados se há alguma informação sobre maturidade em Gestão de Projetos (ver Tabela 19).

Questão: Já ouviu falar em maturidade em GP?		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Não	9	70%
Sim	4	31%
Total	13	100%

TABELA 19 - INFORMAÇÕES DO GP'S DA MULTIFIN SOBRE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

Apenas quatro dos entrevistados comentaram ter conhecimento sobre a graduação das empresas quanto ao seu nível de maturidade, através do PMMM.

Falta aos GP's da MULTIFIN conhecimento sobre o que é maturidade em Gestão de Projetos e os benefícios da avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

6.3.17 Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Projetos na MULTIFIN

Após o entrevistador repassar os conceitos básicos sobre maturidade em Gestão de Projetos para os entrevistados que informaram desconhecer o tema questionou-se sobre a preparação da MULTIFIN para avaliar o nível de maturidade em gestão de projetos (ver Tabela 20).

Questão: A MULTIFIN está preparada para avaliar nível de maturidade em GP?		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Não	10	77%
Sim	3	23%
Total	13	100%

TABELA 20 - AVALIAÇÃO NA MATURIDADE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA MULTIFIN

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

A grande maioria dos entrevistados considera que a MULTIFIN não estará preparada para avaliar seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos, pois acreditam que obteriam um nível muito baixo.

- Precisamos de mais uns três anos para o EP tentar alguma certificação. (02)
- Acho que deveríamos tentar avaliar nosso nível de maturidade em projetos, mesmo que tivéssemos um zero, pois indicaria os pontos que temos para melhorar. (03)
- Seria bom planejar uma avaliação destas para 2006. (5)
- Nós teríamos que começar. Não teríamos um bom resultado hoje. (6)
- Não. Você está sendo a 1ª pessoa a vir falar comigo sobre GP. (8)
- Acho que não estamos preparados para o resultado da avaliação. (10)

A MULTIFIN, segundo os GP's entrevistados, não encontra-se preparada para realizar uma avaliação do nível de maturidade em Gestão de Projetos, pois atingiria níveis muito baixos. Segundo os GP's, há um longo caminho a ser percorrido para que a MULTIFIN tenha maturidade desejável no gerenciamento de projetos.

6.3.18 Escritório de Projetos na MULTIFIN

A MULTIFIN dispõe de um EP para apoiar o gerenciamento de projetos (tecnológicos). Dessa forma, buscou-se entre os entrevistados identificar qual o nível de interação com o EP (ver Tabela 21).

Questão: Qual é o seu nível de interação com o EP?		
Respostas	i	i %
Site (intranet)	6	46%
Converso diretamente	3	23%
Telefone	2	15%
Sou membro do EP	2	15%
Não tenho contato	1	8%

TABELA 21 - CONTATO DOS GP´ DA MULTIFIN COM O EP

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

O *site* do EP da Instituição é o mecanismo mais utilizado pelos GP´s para buscar informações a respeito do gerenciamento de projetos. Na Tabela 20 pode-se verificar quais são as demais formas de comunicação que os GP´s utilizam para ter contato com o EP. Como na pesquisa foram entrevistados dois gerentes de projeto do EP, estão identificados na tabela como “membros do EP”, onde não se aplicava a respectiva pergunta.

A seguir alguns dos comentários realizados pelos GP´s:

- Não tenho conhecimento de quem são as pessoas que compõem o EP. Conheço apenas o *site*. (01)
- Somente quando atualizamos a documentação e levamos uma nota baixa. Quando temos dúvidas, temos bom atendimento. (03)
- Nenhuma interação. (04)
- Não temos um EP Corporativo, está restrito à TI. (05 e 10)
- Atualmente está cumprindo sua missão. Não temos um acompanhamento de todos os projetos da organização centralizado. (05)
- Precisa ser mais pró-ativo. Vejo que atua na metodologia e treinamento. (08)
- Não temos interação. Vivem à luz da metodologia, na maioria das vezes não têm a solução, nos devolvem o problema. Cuidam dos padrões e treinamento. É

uma área reativa, não tem co-responsabilidade com o sucesso dos projetos (09)

- Está em TI e não concordo com isso, precisa de uma diretoria própria. (13)

A maioria dos GP's entrevistados tem contato com o EP através do *site*. Verifica-se, dessa forma, que buscam apenas conhecimentos sobre a Metodologia de Gerenciamento de Projetos. É preocupante encontrar GP's que afirmam não terem contato com o EP. Trata-se de um importante indicador, através do qual verifica-se que a MULTIFIN não encontra-se preparada para realizar uma avaliação do nível de maturidade em Gestão de Projetos.

6.3.19 Responsabilidades adicionais propostas ao EP da MULTIFIN

Os entrevistados também foram questionados sobre quais atribuições adicionais o EP da MULTIFIN deveria assumir (ver Tabela 22).

Dentre as respostas mais citadas dos entrevistados identifica-se que o EP deveria tornar-se corporativo e crescer em recursos e responsabilidades para atender às necessidades do gerenciamento de projetos da MULTIFIN.

Alguns comentários dos entrevistados merecem destaque:

- Eu gostaria de trabalhar no EP da Instituição, desde que realmente fosse um. (03)
- Não faz diferença a quem pertença o EP. Não vejo problemas que esteja em TI, desde que o pessoal do EP esteja devidamente treinado para não ter a cabeça não só voltada para TI. (11)
- Mudar o posicionamento do EP na hierarquia da Instituição, desde que a empresa realmente esteja orientada a projetos. Isso para mim é um projeto de longo-prazo, pois ainda não temos gerentes de projeto com habilidade para tal. (13)

Verifica-se que o EP da MULTIFIN ainda encontra-se em um estágio inicial de implantação, precisando evoluir em maturidade para assumir responsabilidades adicionais.

Questão: Quais as responsabilidades que o EP deveria assumir para incrementar o nível de sucesso dos projetos ?		
Respostas	<i>i</i>	<i>i %</i>
Tornar o EP corporativo	4	31%
Participar do planejamento dos projetos	2	15%
Acompanhar todos os projetos	2	15%
Gerenciar todos os projetos da organização	2	15%
Criar focais de projetos nas áreas	1	8%
Oferecer treinamentos adicionais	1	8%
Sumarizar todos os projetos	1	8%
Ser co-responsável com o sucesso dos projetos	1	8%
Pró-ativo (expandir nº de colaboradores)	1	8%
Participar da priorização de projetos	1	8%
Não respondeu	2	15%

TABELA 22 - RESPONSABILIDADES ADICIONAIS PROPOSTAS PELOS GPS PARA O EP DA MULTIFIN

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

6.3.20 Apoio do Escritório de Projetos da MULTIFIN para GC

Após todas as perguntas realizadas sobre Gestão de Projetos e Gestão do Conhecimento, questionou-se os entrevistados se o EP poderia contribuir com as promoção de práticas de GC junto aos projetos (ver Tabela 23).

Questão: O EP poderia apoiar as práticas de GC?		
Respostas	<i>i</i>	<i>i</i> %
Sim	9	70%
Razoável	4	31%
Não	0	0%
Total	13	100%

TABELA 23 - EP COMO FERRAMENTA DE GC EM PROJETOS NA MULTIFIN

FONTE: A autora.

LEGENDA: *i* número de incidência de resposta dos entrevistados para a categoria

Para a maioria dos entrevistados o EP da Instituição pode promover práticas de GC em projetos. Nenhum dos entrevistados rejeitou o EP com esta nova atribuição. Quatro dos entrevistados consideram que o EP pode ter uma participação razoável no processo de GC na Instituição.

Os seguintes comentários foram realizados pelos entrevistados:

- Temos muito contato com os GP's e assim poderíamos indicar por exemplos identificar melhores práticas. (06)
- Isso seria bem interessante. A fonte para captação de melhores práticas está no *Quality Assurance* que estamos desenvolvendo.
- Ajudaria na composição de uma equipe de GP's adequados. (10)

A maioria dos GP's da MULTIFIN consideram que o EP é o local adequado para promover as práticas de GC para as áreas envolvidas com projetos, assim como os GP's também são figuras centrais desse processo.

6.3.21 Comentários adicionais dos entrevistados

Por fim, o entrevistador proporcionou aos entrevistados um espaço para considerações adicionais.

Os comentários foram muito similares, onde destacam a importância da Instituição atentar para as práticas do Grupo e do mercado.

- Não precisamos reinventar a roda, precisamos olhar para o grupo e para o mercado. Vamos ver como é feito o melhor. Fazer *benchmarking*. (03)
- Acho que as iniciativas locais são importantes, mas precisamos ver melhor as estratégias da corporação internacionalmente, para não reinventarmos a roda (07).

6.4 RESUMO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS

A seguir, resumidamente, os principais resultados encontrados nas entrevistas realizadas com os GP's da MULTIFIN.

a) Inovação

- A MULTIFIN acompanhava o mercado, não destacando-se no lançamento de produtos e serviços à frente da concorrência.

b) Gestão do Conhecimento

- A maioria dos GP's da MULTIFIN não sabiam o que é GC.
- Os GP's consideraram a GC muito importante para as organizações (após breve apresentação, pelo entrevistador, dos principais conceitos de GC).
- Os GP's consideraram que a GC é muito importante para o processo de inovação.
- A grande maioria dos GP's entrevistados desconhecia casos de empresas que implantaram ferramentas/sistemas de GC.
- Os GP's consideraram a MULTIFIN orientada a gestão de dados, em relação à informação e conhecimento.
- A criação do conhecimento é uma preocupação identificada pelos GP's na MULTIFIN. Todavia, não identificaram mecanismos eficientes de recuperação e disseminação do conhecimento na Instituição.

- Entre as ferramentas de GC disponíveis na MULTIFIN, os GP's consideraram que a maior eficiência está no *e-learning*, *Intranet* e Recrutamento Interno.
- Mapa de Competências, Comunidades de Prática e Melhores Práticas foram consideradas pelos GP's ferramentas de GC que a MULTIFIN deveria adotar.
- Os GP's consideraram que para implantação da GC na MULTIFIN é fundamental o apoio do CEO e Diretoria Executiva.

c) Gestão de Projetos

- A maioria dos GP's fez o treinamento em Metodologia de gerenciamento de projetos oferecido pela MULTIFIN. Alguns dos GP's entrevistados buscaram treinamento externo e auto-desenvolvimento em gerenciamento de projetos. Os GP's também apontaram a necessidade da MULTIFIN fornecer treinamentos adicionais em gerenciamento de projetos.
- A maioria dos GP's informaram conhecer os conceitos do PMI. Já a IPMA é desconhecida entre os GP's da MULTIFIN.
- Os GP's consideraram que a utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos contribui para o sucesso dos projetos.
- O principal ponto forte da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, considerado pelos GP's foi a documentação. Os principais pontos fracos da Metodologia apontados pelos GP's foram: longa e repetitiva, orientada à tecnologia e pouco flexível.
- A principal dificuldade encontrada pelos GP's da MULTIFIN é o baixo comprometimento dos envolvidos.
- Os GP's consideraram que a composição multidisciplinar da equipe de projetos da MULTIFIN contribui para a GC.
- Os GP's consideraram que o Gerente de Projeto tem papel fundamental para a GC.

- A maioria dos GP's da MULTIFIN não sabe o que é maturidade do gerenciamento de projetos. Após breve explicação, pelo entrevistador, sobre o tema consideraram que a MULTIFIN não está preparada para avaliar o nível de maturidade, pois atingiria níveis muito baixos.

d) Escritório de Projetos

- A maioria dos GP's da MULTIFIN mantém contato com o EP através do *site* de gerenciamento de projetos, buscando informações sobre a Metodologia.
- Os GP's acreditam que o EP deve tornar-se corporativo e não somente orientado para tecnologia.
- Para os GP's entrevistados, o EP pode contribuir para a promoção das práticas de GC no ambiente de projetos da MULTIFIN.

A partir do levantamento realizado junto aos GP's da MULTIFIN verifica-se que há uma grande oportunidade para aliar práticas de GC à rotina de gerenciamento de projetos na MULTIFIN.

6.5 PROPOSTA

A partir dos conceitos obtidos na revisão bibliográfica e dos resultados obtidos no estudo de caso, esta seção apresenta uma proposta de modelo de Gestão do Conhecimento para as áreas envolvidas com projetos na MULTIFIN.

6.5.1 Diagnóstico Situacional da MULTIFIN

A Figura 20 apresenta um diagnóstico situacional das principais áreas envolvidas com projetos da MULTIFIN, elaborado a partir das entrevistas realizadas com os GP's.

Observa-se que a falta de um programa de Gestão do Conhecimento na Instituição é uma das principais causas dos vários problemas relatados, principalmente no âmbito de gerenciamento de projetos. As ações de GC que ocorrem na Instituição são isoladas e promovidas exclusivamente por iniciativas departamentais. A

preocupação mais eminente entre os GP's é de que o "conhecimento está apenas na cabeça das pessoas".

A MULTIFIN, todavia, dispõe de algumas ferramentas que promovem a Gestão do Conhecimento, apesar de não terem sido implantadas com essa finalidade, como é o caso da *Intranet* e do *e-learning*. Há também aquelas ferramentas que poderiam ser mais bem aproveitadas, como é o caso do *Lotus Notes*. Outras ferramentas de GC poderiam ser implementadas como é o caso de Melhores Práticas e Mapa de Competências.

Por outro lado a MULTIFIN tem uma Metodologia de gerenciamento de projetos implementada, a qual é padrão do Grupo, com a orientação para desenvolvimento de projetos tecnológicos. Para apoiar a formação dos GP's e garantir a padronização adequada nos projetos dispõe de um EP – também voltado para IT.

Os GP's evidenciaram que a Metodologia de gerenciamento de projetos é importante, mas está muito "engessada", tanto que consideram que a MULTIFIN não está preparada para obter um grau satisfatório de maturidade em uma avaliação.

Gestão do Conhecimento



Gestão de Projetos

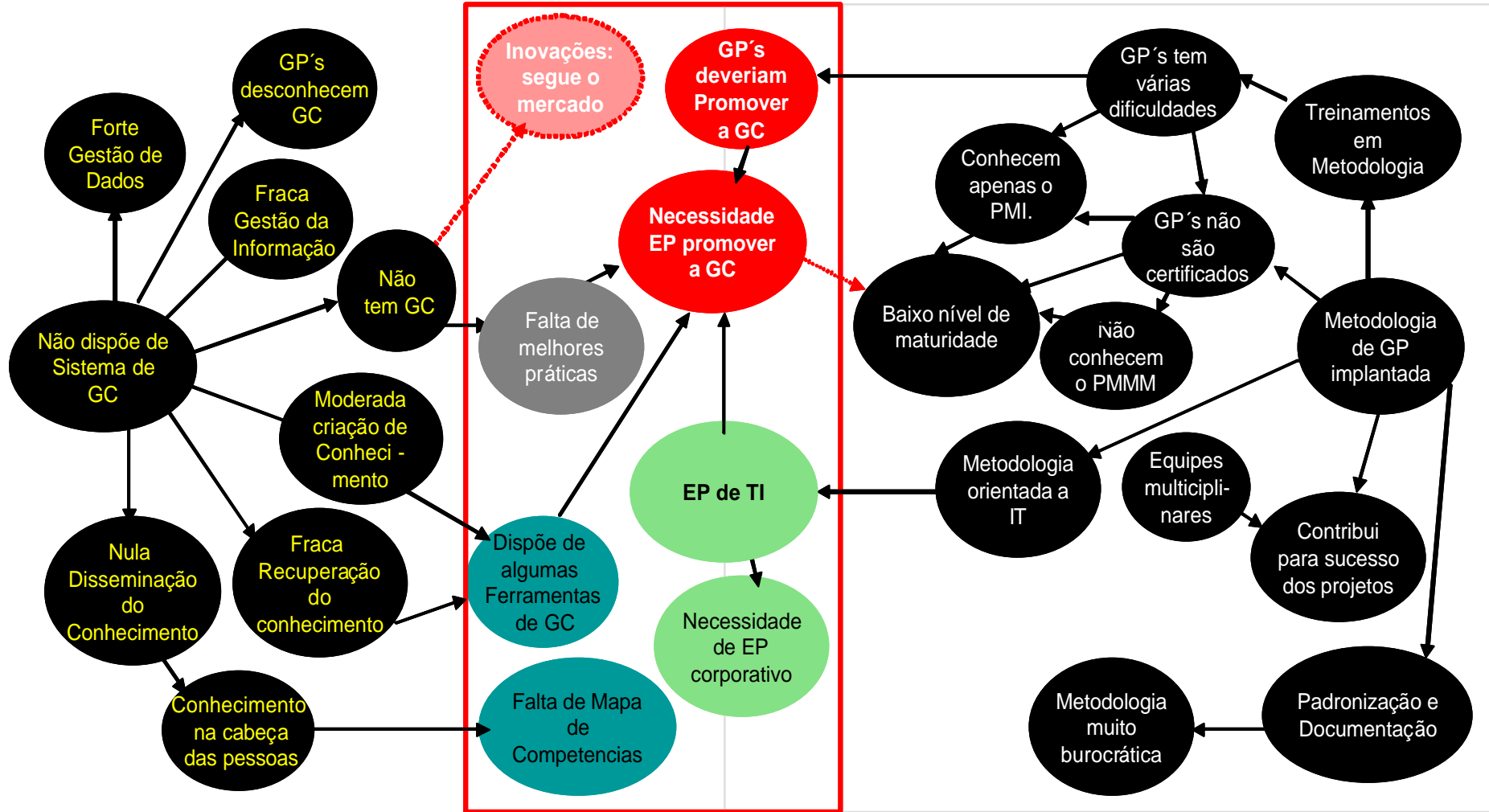


FIGURA 20 - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DAS AREAS ENVOLVIDAS COM PROJETOS DA MULTIFIN

FONTE: A autora.

O EP da MULTIFIN pode ser enquadrado, de acordo com a classificação de VERZUH (2000), como Escritório de Suporte de Projeto. Tem como responsabilidades principais:

- Manter padrões.
- Organizar treinamento.
- Servir de mentor e prestar consultoria.

O EP da MULTIFIN está iniciando o processo de *Quality Assurance* da documentação desenvolvida no projeto, para incrementar o nível de comprometimento e qualidade dos projetos.

Os GP's da Instituição indicam a necessidade de aumentar o nível de responsabilidades do atual EP, onde o mesmo assumiria um caráter corporativo, ultrapassando as fronteiras de IT.

O Gerenciamento de Projetos da MULTIFIN não está totalmente solidificado, pois depende de muito esforço para equalizar o nível de conhecimento sobre o assunto, difundir a cultura do gerenciamento de projetos, adequar a Metodologia, adequar as responsabilidades dos envolvidos com projetos à estrutura organizacional, entre outros. A partir disso, maiores níveis de maturidade poderão ser obtidos.

Os projetos são grandes fonte de criação de conhecimento na MULTIFIN, pois são responsáveis pela disponibilização de todos os produtos e serviços e respectivas manutenções. Desta forma, a recuperação e disseminação do conhecimento adquirido nos projetos torna-se fundamental para acrescentar ganhos nos projetos futuros. Os novos projetos podem ser beneficiados com o conhecimento disponível de projetos anteriores.

Outro aspecto relevante neste contexto, foi o de que a MULTIFIN não está destacando-se em inovações de produtos e serviços no mercado, apenas segue-o. Em contrapartida, todos os GP's entrevistados estavam atuando em projetos inovadores da Instituição, que envolvem mudança tecnológica, mas não necessariamente lançam novidades no mercado.

Diante deste cenário, propõe-se aliar práticas de Gestão do Conhecimento ao Gerenciamento de Projetos da Instituição, como forma de promover o conhecimento entre todos os envolvidos com projetos e incentivar o processo de inovação.

6.5.2 Método Proposto

A partir do levantamento do referencial teórico e dos resultados obtidos, esta sub-seção estrutura uma proposta de método de Gestão do Conhecimento em Escritório de Projetos para a unidade de análise do estudo de caso.

O método está estruturado em sete fases, como mostra a Figura 21.



FIGURA 21 - MÉTODO PARA INCORPORAR GC EM PROJETOS

FONTE: A autora.

O método aborda todas as etapas consideradas necessárias desde a fase de concepção da idéia de implantar GC na organização até a fase de análise dos resultados obtidos com cada projeto que adotou práticas de GC.

Segue detalhamento das fases, com suas respectivas etapas:

- Fase 1: Preparação

A análise da literatura na área, dos casos estudados e dos resultados obtidos na pesquisa de campo revelam que não existe uma metodologia única para implantar a GC. Todavia, encontram-se alguns pontos em comum, como é o caso da necessidade de uma fase de preparação.

Na fase de Preparação sugere-se que percorram-se algumas etapas:

- Elaboração de proposta: apresentar a importância da GC nas organizações; ferramentas mais utilizadas para promover a GC; apresentar cases de empresas que já adotaram a GC e respectivos resultados. Levantar quais são as áreas mais fortemente envolvidas com projetos e apresentar um diagnóstico situacional das maiores dificuldades relacionadas a projetos e potenciais ganhos com práticas de GC. Nesta fase sugere-se que o responsável pela defesa da proposta seja o próprio EP ou uma área que esteja fortemente envolvida com projetos, como é o caso de IT e Processos.

- Patrocinador: apresentar a proposta de implantação da CG no EP e por consequência em todas as áreas envolvidas com projetos ao CEO da Instituição. O apoio do CEO da Instituição, bem como diretoria executiva é fundamental para o sucesso desta nova estratégia, conforme apontado pelos entrevistados. A cultura da Instituição requer que este tipo de iniciativa aconteça de “cima para baixo”.

- Fase 2: Revisar EP

Após obtenção da aprovação do CEO da Instituição, faz-se necessária uma revisão das atuais responsabilidades do EP e definir quais as novas responsabilidades a serem incorporadas.

O EP MULTIFIN atualmente tem como missão o atendimento de projetos de IT. Segundo a categorização de Verzuh (2000), o EP da MULTIFIN é apenas um Escritório de Suporte de Projeto. Neste momento, o EP deve reavaliar sua participação nos projetos da Instituição e verificar se está na “hora” de incorporar novas responsabilidades no que diz respeito ao gerenciamento de projetos.

De acordo com o levantamento realizado na pesquisa, a maioria dos entrevistados identifica a necessidade do EP assumir um caráter mais corporativo, bem como somar responsabilidades adicionais, como por exemplo: participar do planejamento, apoiar priorização de projetos, ter uma equipe de GP’s que gerenciem todos os projetos da organização.

Caso o EP considere que este não é o momento adequado para incrementar o nível de participação no gerenciamento de projetos, deve analisar quais são as responsabilidades que vai incorporar com a promoção da GC em projetos. Na seqüência destacam-se algumas responsabilidades que deveriam estar com o EP:

- Liderança do projeto de implantação e acompanhamento da GC nos projetos.
- Divulgação do Tema GC entre os envolvidos com projetos.
- Definição e direcionamento da aplicação de ferramentas de GC em projetos.
- Formar GP’s líderes do Conhecimento na Instituição.

- Identificar os inter-relacionamentos da metodologia de gerenciamento de projetos da Instituição com as práticas de GC.
 - Identificar as maiores dificuldades encontradas no gerenciamento de projetos e verificar quais ferramentas de GC podem auxiliar no sucesso dos projetos.
- Fase 3: Espiral do Conhecimento em Projetos

Esta fase requer do EP um estudo detalhado para verificar quais são as fases do projeto que permitem identificar os quatro modos de conversão do Conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997). De acordo com o levantamento realizado na MULTIFIN constata-se que a maioria dos entrevistados considera o processo de criação do conhecimento mediano, a recuperação do Conhecimento baixa e a disseminação praticamente inexistente (ver Tabela 24).

Conversão do Conhecimento	Exemplos
Socialização (Conhecimento tácito em tácito)	Composição multifuncional das equipes de projetos, recrutamentos internos.
Externalização (Conhecimento tácito em explícito)	Reuniões de projetos, especificações funcionais e de sistema.
Combinação (Conhecimento explícito em explícito)	Intranet, atas, manuais.
Internalização (Conhecimento explícito em tácito)	Melhores práticas, avaliação de pós-implantação.

TABELA 24 - A ESPIRAL DO CONHECIMENTO EM PROJETOS DA MULTIFIN

FONTE: A autora.

A externalização é um dos modos de conversão do conhecimento fundamental para a Instituição, uma vez que é vista como o processo chave para a criação do conhecimento, além de promover a inovação. A criação do conhecimento não tem destaque na Instituição, além de que a mesma não apresenta índice significativo de inovação no mercado.

As definições de quais ferramentas de GC apoiarão a recuperação do conhecimento também é muito importante e será destacada na próxima fase do método. Todavia, a Instituição precisa fortemente promover a socialização, combinação e internalização do conhecimento, pois segundo os entrevistados a maior dificuldade reside na disseminação do conhecimento.

Os projetos apresentam ciclo de vida definido. Assim, a espiral do conhecimento estaria presente em cada um desses estágios, conforme mostra a figura 22.

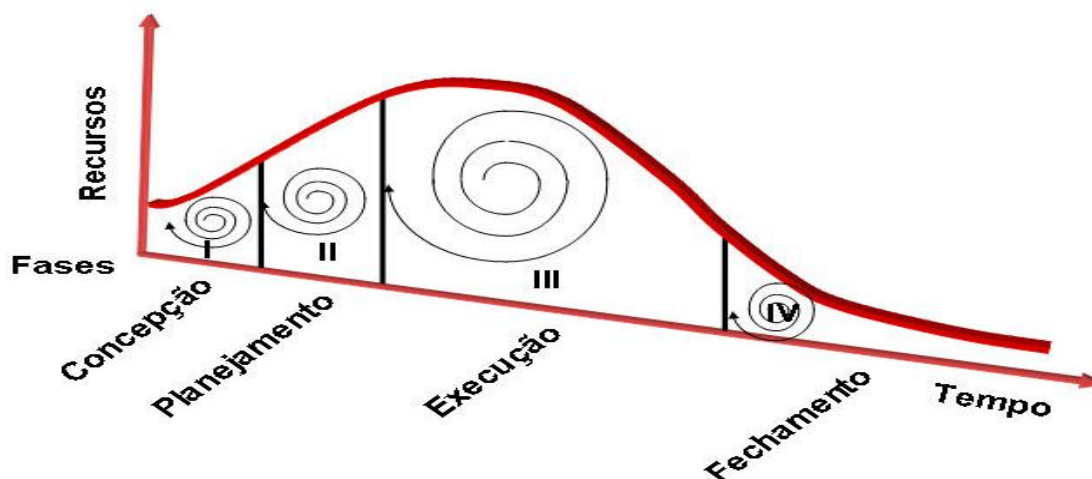


FIGURA 22 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO NO CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

FONTE: Adaptado com base em **PMBOK®Guide – Project Management Body of Knowledge: A guide to the project management body of knowledge. Newton Square, PA: Project Management Institute (PMI), 2000, p. 31.**

- Fase 4: Definir ferramentas de GC

De acordo com levantamento realizado e apresentado no Tabela 12, a MULTIFIN já dispõe de dois fortes mecanismos de GC, que são o *e-learning* e a *Intranet*. O EP já utiliza a *Intranet* (*site* de gerenciamento de projetos) para divulgar a Metodologia de gerenciamento de projetos e tem boa avaliação desta prática. Poderia somar ao *site* por exemplo, FAC's e Melhores Práticas.

Aproveitar o *e-learning* por exemplo para divulgar o que é a GC, treinamentos sobre áreas do conhecimento em GP com maior dificuldade, PMMM, etc.

Há outras ferramentas que já estão disponíveis na MULTIFIN e que não estão contribuindo para a GC e que precisam de uma re-avaliação para verificar a maneira de melhorar os projetos, como é o caso do *Lotus Notes®*. O mapeamento de processos ainda não está disponível para consulta de todos os interessados, ou ainda o Centro de Documentação, que não é utilizado fortemente para recuperar conhecimento.

Há, porém, práticas que precisam ser incorporadas ao dia-a-dia das áreas envolvidas com projetos, como é o caso do Mapa de Competências. Novos projetos

podem ser beneficiados com o conhecimento disponível de projetos anteriores, caso haja disponível uma base de consulta de projetos já realizados, recursos envolvidos e lições aprendidas ou até mesmo *benchmarking* com outras empresas ou mesmo outras áreas do Grupo.

- Fase 5: Divulgar GC

Após a realização das fases precedentes, cabe ao EP iniciar a divulgação da GC para todos os envolvidos com projetos, principalmente os GP's. Isto pode ser realizado através de treinamentos (principalmente aliar a GC ao treinamento de gerenciamento de projetos); *workshops*; disponibilização de material para leitura, formação de grupos de estudo e discussão, *e-learning*, incorporação de *cases*, ferramentas, grupos de discussão virtuais, entre outros no *site* de gerenciamento de projetos; treinamentos externos para os líderes de GC, entre outros.

Vale lembrar que a cultura da organização exige que este tipo de iniciativa tenha um forte direcionamento por parte do CEO da Instituição. Cabe ao EP capturar um direcionamento do CEO a ser divulgado a todos os envolvidos.

- Fase 6: Acompanhar os projetos

As fases anteriores são necessárias para iniciar a implantação da GC no EP. É evidente que o EP a cada período pode rever suas responsabilidades, definir novas ferramentas e incrementar a divulgação da GC. Porém, as fases de 1 a 5 podem ser consideradas estratégicas para a implantação da GC na MULTIFIN.

As fases 6 e 7, por sua vez, são rotineiras e requerem o acompanhamento do EP.

Para a realização de um acompanhamento adequado de como a GC está sendo conduzida nos projetos é primário que o EP tenha um sumário dos projetos com suas respectivas fases planejadas e acompanhamento das realizações. Isso possibilita conhecimento sobre composição da equipe do projeto, com suas experiências e responsabilidades.

Nesta fase verificar-se-á se as ferramentas de GC estão sendo utilizadas e estão mostrando-se eficazes. A identificação da espiral do conhecimento nas fases

dos projetos é de fundamental importância para que o ciclo de conversão do conhecimento ocorra.

- Fase 7: Divulgar resultados

Esta fase é fundamental para o sucesso da aplicação da GC em projetos. Os projetos já têm um acompanhamento de pós-implementação precisam incorporar a avaliação dos resultados alcançados com a GC, como por exemplo, melhores práticas, inovações, incremento no nível de maturidade dos projetos, mapa de competências, entre outros. Nesta fase o EP pode avaliar e sugerir maneiras de “recompensar” aquelas equipes que mais contribuíram para promover a GC.

Gestão do Conhecimento requer envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos, assim como os projetos de sucesso. A liderança do EP e dos GP's frente ao processo é fundamental para garantir que há interesse da organização pelo desenvolvimento dessas práticas. A revisão constante do método é fundamental para garantir que traduza a necessidade da Instituição e responda às necessidades do mercado. A Figura 23 mostra o método de incorporação da GC à prática do Gerenciamento de Projetos via EP.

A partir da fase 2 em diante, do modelo proposto, a cada novo projeto desenvolvido e analisado os resultados obtidos, recomenda-se que o EP avalie se há alguma nova prática que pode ser incorporada às atividades existentes em cada fase. Ou seja, o modelo deve constantemente ser revisado para identificar melhores práticas que possam torná-lo cada vez mais adequado e eficiente no processo de conversão do conhecimento dos envolvidos com projetos.

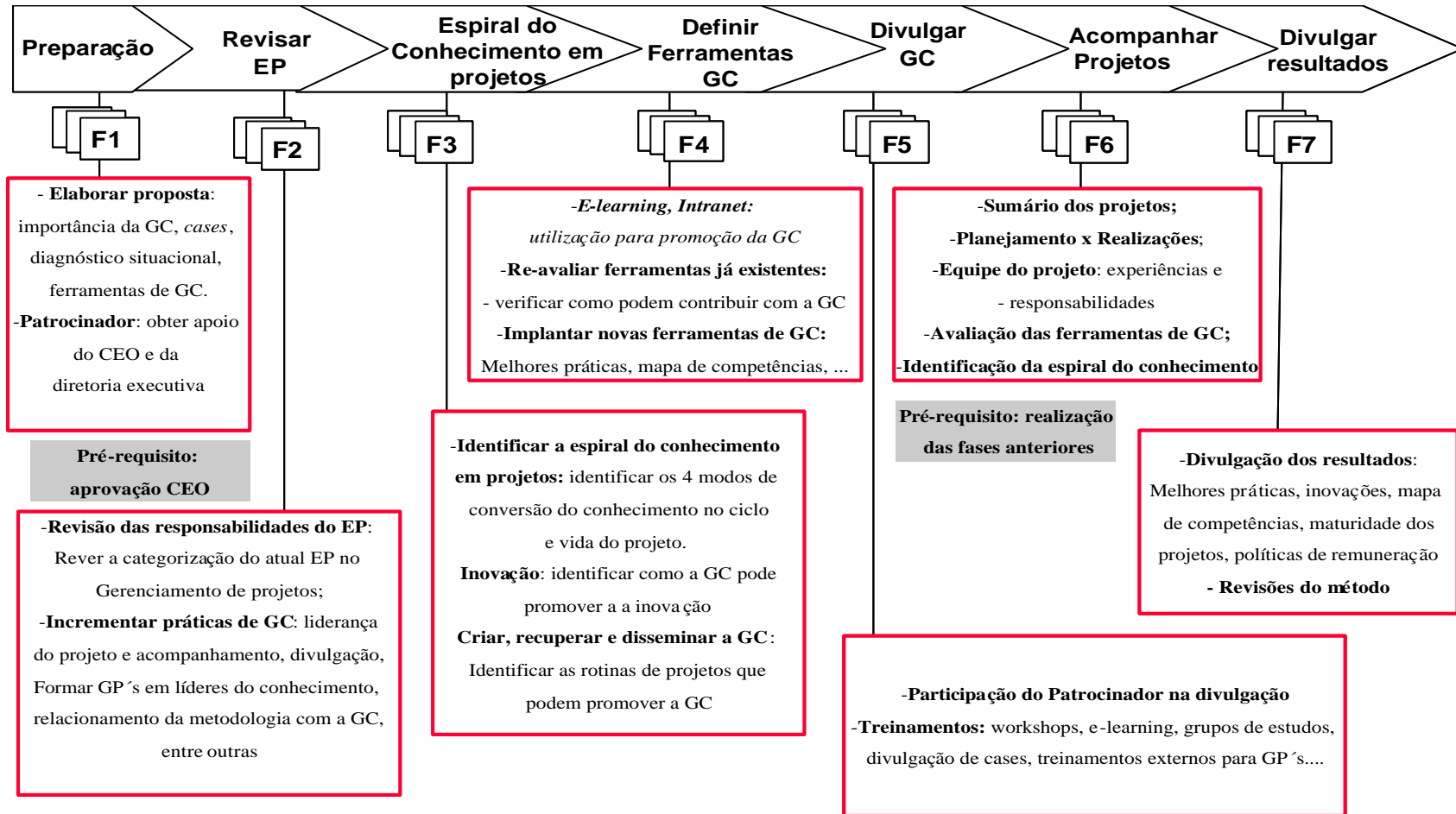


FIGURA 23 – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DAS AREAS ENVOLVIDAS COM PROJETOS DA MULTIFIN

FONTE: A autora.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho são apresentadas relacionando-se o referencial teórico, os resultados da pesquisa e da proposta de método com os objetivos e a questão de pesquisa.

7.1 QUANTO AOS OBJETIVOS

O presente trabalho, através de uma pesquisa exploratória qualitativa e a realização de um estudo de caso, pretende contribuir para a ampliação da pesquisa do tema que relaciona o gerenciamento de projetos à gestão do conhecimento.

Dessa forma procurou-se atingir o objetivo geral: identificar práticas de GC que podem contribuir com o gerenciamento de projetos inovadores. Ao longo de todo o trabalho verificou-se as principais práticas relacionadas ao desenvolvimento de projetos, bem como as principais definições e ferramentas relacionadas a gestão do conhecimento buscando identificar como tais ações podem ser realizadas em conjunto para incrementar o nível de sucesso e inovação nos projetos.

Três objetivos específicos foram traçados:

- a) Identificar, a partir dos guias dos principais institutos certificadores de projetos mundiais, PMI e IPMA, a ênfase na gestão do conhecimento.

Objetivo atingido a partir da revisão de literatura, onde se identificou que os principais guias de certificação em gerenciamento de projetos não tratam a gestão do conhecimento, com exceção para o referencial brasileiro da IPMA.

- b) Identificar através de um estudo de caso, em uma organização que desenvolva diversos projetos simultaneamente, a contribuição do EP para a disseminação das práticas de gestão do conhecimento às ações de gerenciamento de projetos inovadores.

Este objetivo foi atingido, através da realização do estudo de caso na MULTIFIN. O diagnóstico situacional realizado revelou que práticas de GC podem contribuir para o desenvolvimento de projetos e que o EP é o local mais adequado para abrigar a gestão desse processo.

- c) Propor um método para incorporar práticas de GC à rotina de um Escritório de Projetos.

Esta foi uma das principais contribuições do trabalho, pois além de realizar um diagnóstico sobre o caso da MULTIFIN permitiu realizar uma proposta de como colocar em prática as ações recomendadas.

7.2 TEMAS RECOMENDADOS PARA TRABALHOS FUTUROS

Como continuidade do presente trabalho, sugere-se alguns temas:

- Implementação do método proposto pelo EP da MULTIFIN e acompanhamento dos resultados.
- Desenvolvimento de estudo similar em outras organizações para futuras generalizações do método.
- Incorporação de práticas de GC em metodologias de gerenciamento de projetos.
- Incorporação de práticas de GC nos métodos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos.
- Estudos para avaliar quais são as principais ferramentas de GC presente nos projetos.

Há uma grande oportunidade de pesquisa nesta área, pois verificou-se no decorrer do trabalho que a aproximação dos temas Gestão de Projetos e Gestão de Conhecimento não apresenta muita exploração bibliográfica, ao contrário de ambos os temas isoladamente.

7.3 SUGESTÕES PARA A MULTIFIN

Algumas sugestões relacionadas à gestão de projetos da MULTIFIN podem ser realizadas a partir da realização desse trabalho.

- Validar o diagnóstico situacional das áreas envolvidas com projetos, através de entrevistas com uma maior amostra de gerentes de projetos.
- Validar o modelo proposto, para incorporação de práticas de GC no processo de gerenciamento de projetos.

- Validar com o EP a incorporação de tarefas adicionais: ferramentas de GC nas práticas de gerenciamento de projetos.
- Apresentar a direção da empresa os benefícios que a GC pode trazer para o desenvolvimento de projetos, principalmente projetos inovadores.
- Garantir que a implantação do método proposto esteja no planejamento estratégico da organização.
- Realizar um piloto para teste do método proposto.
- Implantar o método de utilização do EP como fonte de promoção da GC em projetos, melhorando-o constantemente e divulgando os resultados.

7.4 CONCLUSÃO

Observou-se durante o desenvolvimento do trabalho, que há uma grande oportunidade de incorporação de práticas de Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de projetos, que podem contribuir para o incremento do sucesso dos projetos e por consequência tornar a empresa mais competitiva.

A gestão de projetos está presente em todas as áreas e é uma arma competitiva que vai além do plano interno das organizações, uma vez que o mercado exige cada vez mais organizações que estejam em sintonia com a necessidade de inovações, tanto em produtos como em serviços. Para acompanhar as rápidas mudanças é importante a aquisição de novas capacitações e conhecimentos.

As organizações começam a se diferenciar pelo conhecimento que detêm. O desafio está em converter o conhecimento dos colaboradores em conhecimento organizacional. A gestão do conhecimento apresenta um conjunto de práticas que visam à manutenção do conhecimento nas organizações.

Os projetos são grande fonte de conhecimento, pois abrigam uma combinação única de pessoas e tendem a acontecer uma única vez. As organizações que se preocupam em disseminar o conhecimento adquirido nesses projetos, tendem a obter ganhos no início de novos projetos, através das práticas adquiridas, evitando erros já ocorridos no passado e reutilizando melhores práticas.

Percebeu-se na pesquisa bibliográfica que os dois temas são tratados isoladamente e não há uma grande preocupação em aliar ao gerenciamento de projetos as ferramentas de GC.

Os resultados obtidos no estudo de caso permitiram identificar que o EP é a melhor estrutura para promover a GC. O EP, independente do estágio de maturidade e participação do gerenciamento de projetos, sabe quais são os projetos que a organização está desenvolvendo. No caso da MULTIFIN, o EP detém controle de toda a listagem de projetos tecnológicos planejados e em desenvolvimento. O EP também tem contato direto com os GP's, treina os recursos que atuam em projetos, promove a utilização da metodologia de gerenciamento de projetos, entre outros.

Assim, o diagnóstico realizado através das entrevistas com GP's da MULTIFIN, permite afirmar que o EP é o local ideal para promoção da GC, assim como os GP's são os principais elementos-chave para o sucesso desta prática, uma vez que atuam diretamente com todas as equipes de projetos.

Certamente, uma das principais ferramentas de GC que apóia o sucesso dos projetos é a gestão de melhores práticas e mapeamento de competências, conforme indicado pelos GP's entrevistados. Dessa forma, pode-se concluir que o objetivo geral do trabalho foi atingido, pois o trabalho permitiu identificar práticas de GC que podem contribuir para o gerenciamento de projetos inovadores.

A partir dos dados coletados na documentação de projetos da MULTIFIN e principalmente, das entrevistas com os GP's, foi possível elaborar uma proposta de método para incorporação de práticas de GC nos projetos, permitindo que o EP promova a GC na MULTIFIN e possibilite o desenvolvimento de projetos inovadores.

Vale ressaltar que o método proposto foi elaborado a partir da análise dos resultados identificados na pesquisa, mas não foi implementado.

Enfim, destaca-se o fato de que as práticas de GC podem contribuir com o gerenciamento de projetos, e aquelas organizações que já tem um EP estabelecido, podem somar as suas atribuições à responsabilidade de gerenciar o conhecimento presente nos projetos.

Apesar do estudo de caso não permitir generalizações, a proposta do referente trabalho pode servir como referência para a elaboração de métodos de adoção de

práticas de GC em projetos aplicáveis a outras organizações com estrutura organizacional semelhante.

É importante observar que a inovação deste trabalho está na aproximação de dois temas amplamente pesquisados Gestão de Projetos e Gestão do Conhecimento. O trabalho indica práticas de Gestão do Conhecimento que podem contribuir para o gerenciamento de projetos inovadores.

A difusão das práticas de Gestão de Projetos nas organizações que desenvolvem projetos de inovação, no caso a MULTIFIN, estão amplamente divulgadas e implantadas no cotidiano das pessoas que trabalham com projetos. A mesma realidade não acontece com as práticas de Gestão do Conhecimento que tem apenas algumas ações isoladas e não ligadas ao universo de projetos. Há uma oportunidade enorme em aproximar estas duas áreas de gestão e almejar resultados cada vez mais promissores para as organizações.

A aproximação das práticas de Gestão do Conhecimento e de Gestão de Projetos depende de ações tanto da comunidade científica, como das empresas que podem antecipar-se a esse movimento e inovar em práticas de gestão.

O modelo proposto neste trabalho para a MULTIFIN é uma oportunidade da Instituição antenar-se para novas tendências relacionadas ao conhecimento nos projetos, que os demais concorrentes podem não ter observado. Essa inovação proposta no modelo de incorporação de práticas de GC no gerenciamento de projetos é uma oportunidade de inovação também para aquelas empresas que estejam dispostas a analisar tal necessidade e possibilidade de ganhos.

Cabe salientar que neste trabalho há uma sensibilização sobre o tema da Gestão do Conhecimento nos projetos. Há uma grande oportunidade de trabalho para aqueles que estão interessados no conhecimento que a empresas detém e o quanto esse conhecimento pode agregar em inovação aos seus projetos.

REFERÊNCIAS

ABDOLLAHYAN, Farhad. **Implementação de PMO – Caso HP**. Disponível em <http://www.pmirs.org/Documentos/PMO_Farhad.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2005.

ABDOLLAHYAN, Farhad.; SANTOS, Luis Augusto. **Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos**. Project Management Institute Journal, Rio Grande do Sul, Brasil, n. 7, p. 9-11, 2003.

ANPEI. Associação nacional de de P, D & E das Empresas Inovadoras – Home Page Oficial. Disponível em:<www.anpei.org.br>. Acesso em: 07 ago.2005.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégicas e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERTASI, Débora; PEDRASSANI, Enon L.; NUNES, Enon; GOMES, Sergio P. Gestão do Conhecimento na Itaipu. In TERRA, José Cláudio C. (org.): **Gestão do Conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CADAIS, José Alberto Carneiro. Experiência de Gestão do Conhecimento desenvolvida no SERPRO. In TERRA, José Cláudio C. (org.): **Gestão do Conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CARNEIRO, Margareth; CRAWFORD, J. Kent. **PMO – Project Management Office: por que implantar?** Revista Mundo PM. Curitiba, ano 1, n. 2, p. 34-39, 2005.

CARVALHO, Hélio G. Texto básico da Disciplina “**Gestão de Informação Tecnológica**” (Draft). Mestrado em Tecnologia. Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET-PR. Curitiba, PR, 2000.

CERVO, Amado L. ; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, Helder V.; LEITE, João Batista D.; CARBONE, Pedro P. **Experiências de Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil**. In: TERRA, José C. C. (Org). *Gestão do Conhecimento e E-Learnig na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAMIANI, Wagner Bronze. **Gestão do Conhecimento: Um estudo comparativo Brasil x Estados Unidos**. Disponível em: <www.anpad.org.br/enanpad/2001/dwn/enanpad2001-adi-829.pdf>. Acesso em: 23 set. 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DINSMORE, Paul C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de “Preparação para Certificação PMP® - Project Management Professional”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____, Paul C. **PMO & Best Practices: um papel fundamental nas organizações**. Revista Mundo PM. Curitiba, ano 1, n. 3, p. 38-40, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento: estratégias para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de Serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARTNER GROUP. **Tecnologia da Informação, Administração do Conhecimento e Tecnologia: chave do sucesso**. Encarte Especial da Revista Exame, nº 669, Agosto – 1998.

_____. **Knowledge Management Scenario**. Conference Presentation, 1999. Disponível em <<http://gartner.com>>. Acesso em: 01 ago. 2004.

GATTONI, Roberto L.C. **Gestão do Conhecimento organizacional na condução de projetos corporativos em tecnologia da informação – um caso prático**. Dissertação: Belo Horizonte. Escola de Ciência da Informação. Universidade de Minas Gerais, 2000.

GATTONI, Roberto L. C.; FERREIRA (2003). **Gestão do conhecimento**. In Gestão do Conhecimento em pequenas e Médias Empresas. KRUGLIANKAS, Isak; TERRA, Jose C.C. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GROTTO, Daniela. **Um olhar sobre a Gestão do Conhecimento**, ano 3, n 6, Florianópolis (SC): Imprensa Universitária, 2001.

HOELTZ, Luciano T. **Desafios de um Escritório de Projetos: estudo de caso em serviços de TI**. Project Management Institute Journal, Rio Grande do Sul, Brasil, n. 6, p. 6-8,2003.

ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0. Internacional Project Management Association, 1999.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA - IPEA. **Inovação, Internacionalização. Faz bem para as exportações brasileiras**. ARBIX, Glauco; SALERNO, Mario Sergio; NEGRI, João Alberto De. Texto para discussão nº 1023. Brasília, junho, 2004.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____, Harold. **Entrevista**. Revista Mundo PM. Curitiba, ano 1, n. 3, p. 52-57, 2005.

KRÜCKEN-PEREIRA, Lia; COSTA, Marília D.; BOLSAN, Ariovaldo. **Gestão do Conhecimento aplicada ao desenvolvimento de novos produtos**. Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. São Paulo, 2002.

LARANJA, Manuel; SIMOES, Vitor C.;FONTES, Margarida. **Inovação tecnológica – experiências das empresas portuguesas**. 1 ed. Texto Editora, LDA. 1997.

LEMOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento**. In: ALBAGLI, Helena M.M. (Org.) Informação Globalizada na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro. Campus: 1999.

LUNDEVALL, Bengt-Ake. **Políticas de inovação economia do aprendizado**. Universidade de Aalborg, 2000.

_____, Bengt-Ake. **Políticas de inovação na era da economia do aprendizado**. – Revista Parcerias Estratégicas, nº 10, março de 2001; Ministério da Ciência e Tecnologia.

MALHOTRA, Yogesh. **Knowledge management for the New World of Business**. BRINT Institute, 2001. Consulta em <<<http://www.kmnetwork.com/whatis.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2004.

MAÑAS, Antonio V. **Gestão de Tecnologia e Inovação**. 3 ed, São Paulo: Ética, 1993.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2002.

MOECKEL, Alexandre; MOREIRA, Herivelto. modelo_dissertação_ppgte.doc. **Modelo de referência para estruturação de dissertações do PPGTE. Programa de Pós-Graduação em tecnologia do CEFET-PR**. Curitiba, 26 set. 2003. Arquivo (172 Kbytes); Word 2000. Consulta em: http://www.ppgte.cefetpr.br/download/modelo_dissertacao_ppgte.zip Acesso em: 01 mar. 2004.

MURRAY, Philip. **The profusion and confusion of Knowledge Management Terminology**. In: Knowledge Management: consortium benchmarking study. Final report, 1996.

NOGAS, Paulo Sergio M. **Gestão de Instituto de Pesquisas em Universidade Privada: O Caso da PUC-PR. Dissertação: Curitiba**. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Centro de Educação Tecnológica do Paraná, 2004.

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

NONAKA, Ikujiro. **A Empresa Criadora de Conhecimento**. In Harvard Business Review . Gestão do Conhecimento, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PATAH, Leandro A.; CARVALHO, Marly Monteiro de. **O processo de implementação de um project management office**. In: Seminário de Gestão de Projetos 2003, SECESU-SP. São Paulo: 2003.

PAUL, Gustavo; GUIMARÃES, Camila. **O censo da inovação**. Revista Exame, São Paulo, ano 39, n. 7, p. 32-35, 2005.

PHARRO, Richard. **PRINCE2: Um estudo de caso**. Revista Mundo PM. Curitiba, ano 1, n. 1, p. 60-64, 2005.

PMBOK®Guide – **Project Management Body of Knowledge: A guide to the project management body of knowledge**. Newton Square, PA: Project Management Institute (PMI), 2000.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de Projetos nas organizações**. 2ª edição. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.

_____, Darci; MATOS, Ricardo. **Gestão Estratégica e gerenciamento de projeto**. Revista Mundo PM. Curitiba, ano 1, n. 1, p. 55-59, 2005.

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

QUELHAS, Osvaldo; BARCAUI, André. **Escritório de Projetos: uma visão geral**. Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos, Brasil, v. 2, n. 1, p. 11-14, 2004.

RIBEIRO, Marco A. Kappel. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Project Management Institute Journal, Rio Grande do Sul, Brasil, n. 8, p. 4, 2004.

ROCHA, Ivan. **Ciência, Tecnologia e Inovação: Conceitos Básicos**. Curso de Especialização em Agentes de Inovação e Difusão tecnológica (ABIPTI – SEBRAE – CNPq). Brasília. SEBRAE, 1996.

ROMANI, Claudia; BORSZCZ, Iraci. **Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações**. Revista de Ciências da Administração / Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio Econômico. Departamento de Ciências da Administração, v. 0, n.1 (ago.1998). Florianópolis: Imprensa Universitária, 1998.

SANTIAGO, Mário. **Como aumentar a eficiência da área de TI através da implantação de um PMO**. Documento em formato Acobat. Pdf, disponível em disquete 3 ½, 2002.

SÁENZ, Tirso W.; CAPOTE, Emílio G. **Ciência, Tecnologia e Gestão Tecnológica**. Brasília: CNI/IEL/SENAI/ABIPTI, 2002.

SANTIAGO JUNIOR, José Renato Satiro. **Gestão do Conhecimento em projetos de engenharia e construção**. Revista Mundo PM. Curitiba, ano 1, n. 3, p. 48-51, 2005.

SANTOS, J. Amaro. **Certificação IPMA em Gerenciamento de Projetos: conceito europeu com reconhecimento mundial**. Revista Mundo PM. Curitiba, ano 1, n. 1, p. 6-11, 2005.

SANTOS, J. Amaro; CARVALHO, H. G. **Referencial Brasileiro de Certificação em Gerenciamento de Projetos**. Curitiba, Brasil: ABGP, 2004.

SATO, Gilson Y. **Gestão do Conhecimento Aplicada na Integração de Estagiários novatos no Núcleo de Pesquisa em Engenharia Simultânea do CEFET-PR: Diagnóstico e Recomendações**. Curitiba: Programa de Pós Graduação em Tecnologia do CEFET-PR, 2001. 208 p. (Dissertação, Mestrado em Tecnologia).

SATO, Carlos Y.; DERGIN, Dario E. **A Utilização do Escritório de Projetos como Elemento Integrador entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Projetos nas Organizações**. In: 4º Congresso ABIPTI 2004, 2004, Belo Horizonte, MG.

Tecnologias para inclusão social: o papel dos sistemas de Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília : ABIPTI, 2004. v. 1. p. 1-12.

SILVA, Edna. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: UFSC, 2001, 121 p.

SILVA, Paulo de Tarço da Silva; LEOPOLDINO, Reuber da S.; GOULART, Sonia. E-Learning e Gestão do Conhecimento na Caixa. In TERRA, José Cláudio C. (org.): **Gestão do Conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SILVA, Edna L. ; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis: 2000.

SOTILLE, Mauro A. **O valor da Certificação PMP**. Project Management Institute Journal, Rio Grande do Sul, Brasil, n. 8, p. 3,2004.

SVEIBY, Karl E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

SKYRME, David J. **From information management to Knowledge management: Are you prepared?** Dezembro de 1997.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <www.terraforum.com.br>. Acesso em: 03 abr. 2004.

_____, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento e E-learning na prática / organizador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, José Cláudio C. **Implantando a Gestão do Conhecimento**. Disponível em: [http:// www. terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br) , Acesso em 28 de jul. 2003.

TERRA, José Cláudio C.; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VALERIANO, Dalton. **O Gerenciamento de Projetos no Brasil**. Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos, Brasil, v. 2, n 1, p. 3-11, 2004.

_____, Dalton. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

_____, Dalton. **Gerência em projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia**. São Paulo. Makron Books, 1998.

_____, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo. Prentice Hall, 2005.

VARGAS, Ricardo V. **Virtual Project Management Office: rompendo as barreiras geográficas em projetos. (2002)**. Disponível em <http://www.aec.com.br/vpmo>. Acesso em 01 set, 2004.

VERZUH, Eric. **MBA Compacto, Gestão de Projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VOJCIECHOVSKI, Marcos. **O gerenciamento de Conteúdo em Projetos**. Consulta em: <http://www.pm21.com.br/pdf/artigo_001.pdf.> Acesso em: 04 set, 2003.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L.C. Mello da. **Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva**. São Paulo, Atlas, 2002.

WENGER, E. **Communities of Practice: Learning, meaning, and identity**. New York: Cambridge University Press, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A

QUESTÕES ORIENTADORAS DAS ENTREVISTAS

QUESTÕES ORIENTADORAS DAS ENTREVISTAS

Nome*: _____

Cargo/ Função: _____

Tempo na Instituição: _____

Tempo na Função: _____

Qual é a sua formação: _____

*Garantia de sigilo da identidade do participante da entrevista.

1. GESTÃO DO CONHECIMENTO:

- 1.1. Como o Sr (a) avalia o posicionamento da sua organização frente às inovações do setor?
- 1.2. O Sr (a) conhece os conceitos de Gestão do Conhecimento? Se afirmativo, poderia comentar o seu entendimento. Se negativo, o entrevistador comentará os principais conceitos com o entrevistado, de acordo com o Quadro Auxiliar 1.
- 1.3. Na sua opinião, qual a importância da Gestão do Conhecimento nas organizações?
- 1.4. O Sr (a) estuda/conhece cases de empresas que implantaram um sistema de CG?
Se afirmativo, poderia comentar.
- 1.5. Na sua visão como a Gestão do Conhecimento pode promover a inovação na sua organização?
- 1.6. Descreva de forma sucinta, na sua visão, como é a gestão de dados, informações e conhecimento na organização que você atua? O que a organização privilegia mais?
Na sua opinião, como deveria ser orientada tal gestão?
- 1.7. Há alguma preocupação/interesse da organização em:
 - Criar o conhecimento dos seus colaboradores? Se afirmativo, explique.
 - Recuperar o conhecimento dos seus colaboradores? Se afirmativo, explique.
 - Disseminar o conhecimento dos seus colaboradores? Se afirmativo, explique.
- 1.8. Quais são as ferramentas/ações que o Sr (a) considera relevantes para o processo de Gestão do Conhecimento adotadas pela organização? Se negativo, quais os Sr(a) consideraria importante? (Inserir quadro 2)
- 1.9. Quais os critérios que o Sr (a) considera importantes para a implantação de ações/ ferramentas de Gestão do Conhecimento na organização?

2. GESTÃO DE PROJETOS:

- 2.1. Como o Sr (a) aprendeu a gerenciar projetos? Teve algum treinamento formal oferecido pela Instituição? Fez algum curso adicional de gerenciamento de projetos fora da empresa? Acha necessário algum treinamento adicional?
- 2.2. Qual é o nível do projeto que o Sr (a) está atuando? Inove em produto ou processo?
- 2.3. O Sr (a) conhece algum dos principais guias de certificação em gerenciamento de projetos internacionais (PMI e IPMA)? Se afirmativo, poderia comentar os aspectos que considera mais importante?
- 2.4. Na sua opinião a utilização de uma metodologia padrão para o gerenciamento de projetos, contribui para o nível de sucesso dos projetos? Quais são os pontos fortes e fracos da metodologia adotada na organização em que atua e como poderiam ser melhorados?
- 2.5. Quais as principais dificuldades encontradas na execução de suas atribuições relacionadas a projetos. O que precisa ser feito para melhorar?
- 2.6. A composição da equipe de projetos em sua organização (patrocinador, gerente de projetos, analistas de processos, analistas de IT) favorece o compartilhamento do Conhecimento?
- 2.7. Na sua opinião, na sua organização como o gerente de projetos contribui para a gestão do conhecimento? (se ainda não contribui, como poderia vir a contribuir) ?
- 2.8. Há um algum tipo de preocupação com o registro e disseminação de melhores práticas em projetos?
- 2.9. Já ouvir falar em maturidade na gestão de projetos? Acredita que a organização está preparada para ser avaliada?

3. ESCRITÓRIO DE PROJETOS:

- 3.1. Qual é o seu nível de interação com o Escritório de Projetos?
- 3.2. Como o Sr (a) visualiza a participação do Escritório de Projetos nas responsabilidades do Gerenciamento de projetos na organização?
- 3.3. Na sua opinião, quais as outras responsabilidades que o Escritório de Projetos deveria assumir para incrementar o nível de sucesso nos projetos?
- 3.4. Como o Escritório de Projetos poderia apoiar as práticas de Gestão do Conhecimento nos projetos desenvolvidos pela Instituição, principalmente o seu?
- 3.5. O Sr (a) gostaria de fazer algum comentário que considere relevante dentre os assuntos tratados durante a conversa?

APÊNDICE B

QUADROS AUXILIARES DAS ENTREVISTAS

CONCEITOS DE GC

Segundo o GARTNER GROUP (1999) Gestão do Conhecimento é a disciplina para desenvolvimento de métodos integrados para identificar, capturar, recuperar, compartilhar e avaliar os ativos de conhecimento de uma organização.

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. xii), a Gestão do Conhecimento nas empresas, caracteriza-se pela “capacidade de uma empresa de criar conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de administrá-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de outros ativos tangíveis”.

Gestão do Conhecimento significa rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHA e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores (TERRA, 2003, p.4).

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

- Intranet
- E-learning
- Gestão de Processos
- Comunidades de Prática
- Melhores Práticas
- Mapa de Competências
- E-mail (Lotus Notes)
- Centro de Documentação de Projetos
- Bechmarking

APÊNDICE C

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

- Tempo na Instituição⁸:
 - Entre 0 e 5 anos: 6 entrevistados
 - Entre 10 e 15 anos: 2 entrevistados
 - Acima de 15 anos: 5 entrevistados
 - O entrevistado que apresenta menor tempo na Instituição estava na data da entrevista com 6 meses de contratação e o de maior tempo na Instituição tem 28 anos de contratação.

- Cargo ocupado na empresa:
 - Gerente: 7 entrevistados
 - Coordenador: 4 entrevistados
 - Consultor: 2 consultores

- Formação:
 - Ciências Exatas: 6 entrevistados
 - Engenharia: 4 entrevistados
 - Tecnologia em Informática: 1 entrevistado
 - Ciências da Computação: 1 entrevistado
 - Ciências Sociais Aplicadas: 5 entrevistados
 - Economia: 2 entrevistados
 - Economia e Administração: 1 entrevistado
 - Administração: 2 entrevistados
 - Ciências Exatas e Sociais Aplicadas: 2 entrevistados
 - Matemática Aplicada e Economia: 1 entrevistado
 - Informática e Administração: 1 entrevistado

- Pós – Graduação: 07 entrevistados
 - Gerenciamento de Projetos: 01 entrevistado
 - Finanças e Controladoria: 01 entrevistado
 - Finanças; Marketing; Mestrado em Administração⁹ : 01 entrevistado
 - Administração Estratégica e Marketing: 01 entrevistado
 - Administração Financeira; Mestrando em Administração¹⁰: 01 entrevistado
 - Planejamento e Gestão de Negócios; MBA em Engenharia Econômica e Financeira: 01 entrevistado¹¹

- Tipo da inovação oferecido pelo projeto em desenvolvimento (desenvolvido)¹²:
 - Inovação em Tecnologia: 08 entrevistados
 - Inovação em Produto/Serviço: 04 entrevistados

⁸ Uma informação interessante a respeito do tempo de trabalho na Instituição é a de que entre todos os entrevistados apenas 01 foi contratado para gerenciar projetos e executa somente esta função desde a contratação (mais ou menos 05 anos), os demais já executam ou já executaram diversas outras funções na Instituição.

⁹ O entrevistado possui 2 pós-graduações e título de mestre.

¹⁰ Mestrando em Administração pela PUC/ PR.

¹¹ Entrevistado possui especialização e MBA.

¹² Foi desconsiderado neste item 1 entrevistado – o gerente do PMO – pois não está gerenciando nenhum projeto no momento.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)