

Gestão Do Conhecimento E Aprendizagem Na Gestão De Projetos Gestão do Conhecimento e Aprendizagem

Knowledge Management And Learning In Project Management Knowledge Management and Learning

DOI:10.34117/bjdv7n3-336

Recebimento dos originais: 08/02/2021

Aceitação para publicação: 15/03/2021

Chaelmica Silva

Formação acadêmica: Mestranda em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento na FUMEC

Endereço: Rua das Mangueiras, 40, Apto 203, Bl 02, Betania, Belo Horizonte, MG

E-mail: chaelmicasilva@gmail.com

Maria Dalva Resende

Formação acadêmica: Mestre em Ciência da Computação pela UFMG

Endereço: Rua da Bahia, 1759, Apto 703, Lourdes, Belo Horizonte, MG

E-mail: mdresende@gmail.com

RESUMO

As organizações necessitam inovar para se sustentar nesse mercado dinâmico e competitivo. A Gestão de Projetos tem sido uma abordagem estratégica relevante para as organizações no processo de inovação e, compartilhar conhecimento de maneira eficiente torna-se essencial neste contexto, pois é a partir de novos conhecimentos que as inovações fundamentalmente são concebidas. Esta pesquisa tem por objetivo identificar e analisar a abordagem dos elementos “Gestão do Conhecimento” e “Aprendizagem” nos estudos científicos da Gestão de Projetos. A partir de uma revisão sistemática, com abordagem qualitativa, foram analisados estudos relacionados nas bases de dados SciELO e SPELL. Partiu-se do pressuposto que a presença dos elementos “Gestão do Conhecimento” e “Aprendizagem” identificada em publicações oriundas da Gestão de Projetos e, também, em distintas áreas de pesquisas, sinalizaria a sinergia interdisciplinar necessária para tratativas de questões organizacionais no escopo da Gestão de Projetos. Utilizando diversos filtros, foi identificado um subconjunto de 16 publicações para leitura integral e síntese. A análise dessas publicações permitiu identificar algumas temáticas abordando o inter-relacionamento entre os construtos. As temáticas identificadas foram: Compartilhamento do Conhecimento na Gestão de Projetos, Gestão de Aquisições, Projetos de Inovação, Atuação do PMO, Apuração e Utilização de Lições Aprendidas e Gestão de Mudanças.

Palavras-chave: Gestão de Projeto, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem, Inovação.

ABSTRACT

Organizations need to innovate in order to sustain themselves in this dynamic and competitive market. Project Management has been a relevant strategic approach for organizations in the innovation process and, sharing knowledge efficiently becomes essential in this context, as it is from new knowledge that innovations are fundamentally conceived. This research aims to identify and analyze the approach of the elements "Knowledge Management" and "Learning" in scientific studies of Project Management.

Based on a systematic review, with a qualitative approach, related studies were analyzed in the SciELO and SPELL databases. It was assumed that the presence of the elements “Knowledge Management” and “Learning” identified in publications coming from Project Management and, also, in different research areas, would signal the interdisciplinary synergy necessary to deal with organizational issues within the scope of Project management. Using several filters, a subset of 16 publications was identified for full reading and synthesis. The analysis of these publications allowed to identify some themes addressing the interrelationship between the constructs. The themes identified were: Knowledge Sharing in Project Management, Procurement Management, Innovation Projects, PMO Performance, Determination and Use of Lessons Learned and Change Management.

Keywords: Project Management, Knowledge management, Learning, Innovation.

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado cada vez mais exigente e em constante transformação, as organizações buscam maior agilidade e rapidez em seus processos para se manterem competitivas, resultando em inovação contínua. A concretização dessas inovações inevitavelmente passa pela execução de novos projetos, provocando desequilíbrio, alterando a forma como as pessoas interagem com a organização, trazendo desconhecimento e desconforto e, conseqüentemente, modificando a rotina de trabalho dos colaboradores. Considerando que as atividades relacionadas à projetos agregam mais valor à organização do que as atividades operacionais se faz necessário aprimorar a execução dos projetos. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) e a Aprendizagem Organizacional (AO) adquirem especial relevância tornando-se elementos essenciais e constantes na Gestão de Projetos (GP).

Alguns motivos de insucesso em projetos são: condução de maneira informal; falta de conhecimento nas práticas de GP; falta de conhecimento técnico dos executantes; falta de conhecimento de negócio dos envolvidos; e assimilação insuficiente do conhecimento pela organização. Por isso, se faz necessário investir em técnicas e atividades que garantam que todo o time envolvido no projeto e as pessoas que irão utilizar os resultados do projeto obtenham o conhecimento necessário e aprendam a executar ou utilizar o produto/serviço de forma a obter o benefício máximo. Uma ótima oportunidade de minimizar e mitigar essas questões é associar as práticas de GC e GP promovendo a aprendizagem de todos os envolvidos, seja em tempo de projeto ou pós-projeto. Vale ressaltar que, assim como a GP, a GC não é uma tarefa trivial: o conhecimento abrange um escopo que não tem fronteiras bem definidas, está muito ligado às crenças e atitudes das pessoas, está intimamente ligado à ação humana, e à interação entre as pessoas. O

conhecimento é algo mutável e que precisa ser trabalhado intensamente e continuamente. O conhecimento, ou memória organizacional, vem da soma dos conhecimentos individuais dos indivíduos da organização e daqueles que interagem de alguma forma com os produtos/serviços disponibilizados. Organizações que valorizam o conhecimento de seus colaboradores e os recompensam por compartilhar estes conhecimentos criam uma cultura mais favorável à GC e menos resistente às mudanças, aumentando assim as chances de sucesso no desempenho organizacional.

Em consonância com o exposto o objetivo deste artigo é realizar um estudo sobre a abordagem da GC e Aprendizagem na GP. Através de uma revisão sistemática de literatura, procurou-se identificar como esses elementos se associam, contribuindo para a AO através da construção e compartilhamento do conhecimento na Gestão de Projetos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Davenport e Prusak (1998) referem-se ao conhecimento como um ser vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Ou seja, o conhecimento é o resultado de um processamento complexo, dinâmico e subjetivo de um conjunto de informações, e é algo que está em constante mudança. Isso porque quando uma pessoa absorve informações, essas informações interagem com processos mentais lógicos e não lógicos, experiências individuais e/ou coletivas anteriores, valores, crenças, percepções, compromissos e vários outros elementos que fazem parte da mente e da vida desta pessoa, pois conscientemente, ou não, ela usa seu conteúdo psíquico para trabalhar essas informações e, com base, nisso tomar decisão, não deixando de também considerar o contexto no qual ela está inserida. Pode-se dizer que o conhecimento constitui o saber e a capacidade adquirida por alguém, de interpretar, operar e produzir ideias sobre um conjunto de informações.

Segundo Boog (2013), a GC é o processo de criar, armazenar e compartilhar o conhecimento agregando-o aos produtos, serviços e processos a fim de garantir vantagens competitivas e sustentáveis. Em outras palavras a GC é uma forma sistemática, porém espontânea, de mapear, identificar, classificar, gerenciar, distribuir, aplicar, renovar, multiplicar e reter o conhecimento com eficiência. Pode também ser definida como um conjunto de tecnologias e processos que apoia a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento dentro e fora das organizações. A GC contribui para o compartilhamento

do conhecimento e propõe, essencialmente, potencializar a inovação e/ou transformação e a capacidade de resposta da organização a fatores externos.

Takeuchi e Nonaka (2008) defendem que há dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e é facilmente compartilhado ou transmitido a outras pessoas na forma de documentos, dados, recursos visuais e de áudio, entre outros. O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível ou explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal, difícil de formalizar, de comunicar e compartilhar. Está profundamente enraizado nas ações, ideias, valores, emoções e experiências do indivíduo. Nesta linha, pode-se afirmar que o conhecimento organizacional só existe a partir da amplificação do conhecimento individual. O conhecimento organizacional corresponde ao conhecimento que uma organização adquiriu ao longo do tempo para torná-la capaz de executar processos, produzir produtos/serviços, desenvolver atividades de melhoria e inovação. Para perceber, mensurar, utilizar e ampliar esse conhecimento, as organizações podem utilizar ferramentas da GC que permitam o seu gerenciamento de uma forma eficaz e organizada para apresentá-lo de forma clara e objetiva.

2.2 A Gestão do Conhecimento na Gestão de Projetos

Segundo o PMI (2017), um projeto é um esforço temporário que tem como finalidade um resultado único e possui recursos delimitados. É temporário porque tem início e fim definidos e seu objetivo é a entrega de um produto/serviço, novo ou aprimorado, com a utilização de recursos definidos e delineados para que se conclua o projeto no prazo e no custo estimado. Em outras palavras, projeto é a gestão de uma mudança. Mudança é qualquer alteração planejada ou não: é um movimento de um estado atual para um estado futuro. Neste contexto, mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, na relação entre a organização e o ambiente - decorrente de fatores internos e/ou externos - que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as organizações e seus colaboradores. É um processo de transformação que visa à eficiência e a eficácia organizacional ou adequação a alguma necessidade interna ou externa, garantindo a satisfação do cliente, superioridade competitiva, geração de lucros e perduração no mercado ao longo do tempo.

Segundo Carli (2015) as organizações sofrem pressões externas o tempo todo e, para responder a essas pressões, seus processos precisam ser modificados e adaptados de tempos em tempos, e é nesse exato momento que nascem as mudanças organizacionais.

O autor ainda argumenta que projetos ou iniciativas, em geral, alteram a forma como as pessoas interagem com a organização, trazendo desconhecimento e desconforto e diante do desconhecido, as pessoas tendem a resistir de diferentes maneiras. Nesta linha, o PMI (2017) apresenta o processo Gerenciar o Conhecimento do Projeto, pertencente à área de conhecimento de integração e ao grupo de processos de execução, que visa utilizar os conhecimentos já existentes na organização e criar novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para a AO. O conhecimento criado pelo projeto é disponibilizado para apoiar as operações da organização e projetos futuros. Entre as ferramentas e técnicas contempladas neste processo, destaca-se a Gestão da Informação (GI) e a GC, uma vez que ambas podem e devem ser vislumbradas além do âmbito de projetos.

Segundo Barbosa (2008), enquanto a GI focaliza a informação ou o conhecimento explícito (registrado), a GC destaca o conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, que precisa ser descoberto e socializado para ser efetivamente utilizado. Em consonância ao exposto, o PMI (2017) apresenta ferramentas de GI que visam criar e conectar pessoas às informações e ferramentas de GC que visam criar e compartilhar novos conhecimentos. Entre as ferramentas de GC que contribuem para a aquisição de competências e habilidades, minimizando a curva de aprendizagem, temos: rede de relacionamentos (incluindo redes sociais e fóruns online onde os colaboradores possam interagir com especialistas), comunidade de práticas, encontros virtuais, fóruns de discussão, eventos de compartilhamento de conhecimento (como seminários e congressos), workshops e treinamentos. Como ferramentas de GI temos: métodos de codificação do conhecimento explícito, registro de Lições Aprendidas (LA), serviços de biblioteca, técnicas de coleta de informações e sistemas de informações da GP.

2.3 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A AO é um fenômeno necessário para que ocorra a mudança e o projeto seja bem sucedido. Vale observar que qualquer processo de mudança, inovação, transformação, por mais complexo que seja, ocorre em pequenos grupos ou departamentos específicos e então, vai se ampliando e se complementando dentro da organização. O conhecimento, por sua vez, começa no nível do indivíduo e, para ter valor para a organização como um todo precisa ser transformado em conhecimento organizacional (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). A base do processo de mudança organizacional é o capital intelectual

(diretamente relacionado às pessoas). A construção de uma transformação sustentável, em qualquer nível, passa pelo envolvimento das pessoas. A mudança é um fenômeno de aprendizagem coletiva exclusivo de cada organização, pois quem aprende são seus colaboradores, individualmente e em grupo.

Para Drucker (1995), a Sociedade, a Comunidade e a Família são instituições conservadoras que evitam mudanças e conservam a estabilidade. Já as organizações são instituições mutantes. Precisam ser organizadas para mudanças constantes, incluindo a Gestão de Mudanças (GM) em sua própria estrutura. Portanto, é possível afirmar que as organizações são constantemente submetidas à AO – um dos princípios da GC - que ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar ou reagir às mudanças ambientais, acrescentar novos padrões (descartando outros que se tornaram desnecessários ou obsoletos) e desenvolver mecanismos de percepção que permitam ver ou prever estas mudanças em tais padrões. A aprendizagem proporciona ao indivíduo a capacidade de desenvolver novas ideias, já que é responsável pela absorção de informações e assimilação de conhecimento. O processo de AO é a extensão do processo de aprendizagem individual, uma vez que representa o conhecimento dos colaboradores da organização.

Choo (2003) defende que a AO ocorre quando os colaboradores da organização, reagindo às mudanças, detectam e corrigem erros por meio da modificação de estratégias, suposições ou normas. Exige, portanto, que os indivíduos analisem suas suposições e crenças, reestruturem ou rejeitem normas e aspirações que não são mais viáveis, configurem novos objetivos e aprendam novos métodos para alcançá-los. Portanto, pode-se afirmar que aprendizagem e mudança têm relação direta, pois mudanças são necessárias para o crescimento e fortalecimento da organização no mercado e, conseqüentemente, provocam reações. A reação à mudança é direta e instantânea, pois ela provoca a modificação do estado em que as coisas se encontram através dos projetos de inovação e transformação. A reação à aprendizagem requer mais tempo e mais técnica para ser identificada e trabalhada de forma que possa trazer benefícios para as organizações através de um trabalho consciente e coletivo. Logo, a mudança resulta em pessoas adotando novas habilidades e demonstrando novas capacidades (HIATI; CREASEY, 2012).

A AO pode se dar por várias maneiras, em vários setores e por vários motivos, mas no âmbito da GP, ela pode ser desenvolvida através da GC com aplicação de

ferramentas e processos que fomentam a criação e o compartilhamento de novos conhecimentos.

3 METODOLOGIA

A fim de atender o objetivo proposto, realizou-se uma revisão sistemática de literatura, investigando a menção dos termos “Gestão do Conhecimento” e “Aprendizagem” nos estudos da GP. As bases de dados selecionadas como fonte da pesquisa foram a Scientific Electronic Library Online (SciELO) e a Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). Vale destacar que ambas são bases multidisciplinares, com acesso livre e gratuito, e abrangem uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros.

A primeira fase da pesquisa, realizada em 03/06/2020, se deu com o levantamento dos dados, nas bases SciELO e SPELL, utilizando-se, como descritor de busca, apenas o construtor “*Project Management*”. A busca foi direcionada aos campos “título”, “resumo” e “palavras chaves” e restringida a periódicos brasileiros e publicações a partir do ano de 2014, obtendo-se um resultado de 273 artigos. Na sequência, aplicou-se um filtro pelos campos “título” e “resumo” nos 273 artigos a fim de identificar a menção dos termos “*Conhecimento*” e “*Aprendizagem*” (em inglês e português). Esta etapa retornou 95 publicações pré-selecionadas para a próxima fase da pesquisa por mencionarem, pelo menos, um dos termos.

A segunda fase da pesquisa contemplou a leitura exploratória dos resumos, títulos e palavras-chave das 95 publicações pré-selecionadas. Os 95 artigos foram examinados e classificados de forma independente pelas pesquisadoras. Concluída a classificação individual dos resultados foram confrontados e as divergências discutidas. 16 artigos foram selecionados e constitui o universo desta análise. Não tendo sido identificadas publicações que, especificamente, tratassem de sinergia ou natureza interdisciplinar da GC e aprendizagem no contexto da GP, decidiu-se adotar uma abordagem por temáticas.

3.1 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, a síntese dos achados da pesquisa é apresentada por temáticas. Após o processo de análise, foram identificadas seis temáticas que permitem estruturar o objeto investigado: Gestão do Conhecimento e Aprendizagem na Gestão de Projetos.

3.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PROJETOS

Tomomitsu et al. (2018), defendem que a GC tem sinergia com diversas outras áreas, e dessa forma o conhecimento deve ser considerado um ativo valioso para a organização. A gestão eficiente e eficaz desse ativo é importante para as organizações descobrirem novas formas de se diferenciarem no mercado. Neste contexto, os Gestores de Projetos (GPs) são responsáveis e devem promover continuamente meios para capturar e disseminar o conhecimento durante a realização dos projetos. Os autores corroboram essa afirmação relatando que na era do conhecimento são as atividades de projetos que mais adicionam valor aos produtos/serviços e não as atividades rotineiras. O compartilhamento do conhecimento é uma atividade valiosa, uma vez que incentiva os envolvidos no projeto a manterem o capital social, sustentarem o alto desempenho e promoverem a inovação, contribuindo para o sucesso dos projetos. Também destacam que os GPs devem desenvolver habilidades para se adaptarem a um ambiente tecnológico no qual a comunicação acontece por meio de uma plataforma virtual, eliminando a tríplice dimensão: espaço, tempo e atividade. Outro destaque é a utilização de comunidades de práticas, as quais contribuem para o processo de criação e compartilhamento do conhecimento. Sobre times virtuais, os autores reforçam a necessidade de entender como o conhecimento é repassado de forma a criar um ambiente colaborativo e apresentam um modelo bem sucedido de coordenação de time virtual, apoiado por um sistema de informação que suporta a equipe em seus processos de colaboração ad hoc, permite ligações entre artefatos, processos de negócio e recursos.

Tavares e Pessoa (2014) sugerem que os GPs e organizações baseadas em projetos usem métodos formais e informais para realizarem a transferência do conhecimento. O processo de transferência do conhecimento é facilitado pelo processo de socialização, entre os especialistas, utilizando os mecanismos de reuniões, treinamento, coaching, mentoring, shadowing, comunidade de prática e redes sociais virtuais. Os autores também argumentam que é necessário facilitar a integração da gerência de recursos humanos para o gerenciamento de processos de conhecimento uma vez que o processo de transferência do conhecimento sempre envolve pessoas. Sugere-se então a formulação de políticas e estratégias destinadas a reforçar os recursos humanos: atividades de seleção; treinamento e desenvolvimento; comunicação; e avaliação de desempenho e remuneração, de forma a encorajar a criação, o armazenamento, a aplicação e o compartilhamento do conhecimento.

Ramos Junior e Cianconi (2019) argumentam que projetos oferecem oportunidades de aprendizado individual e organizacional. Porém, sob o foco da GP, deve se estar atento à existência de três tipos de barreiras ao efetivo compartilhamento do conhecimento: individual, organizacional e tecnológico. Corroboram que a GP apresenta vantagens quando relacionada à GC a despeito de algumas características distintas como, por exemplo, o fato de que a GC deva ser vista como uma atividade abrangente e permanente numa organização e a GP tenha um escopo mais específico, com seu fim previsto a cada projeto realizado.

Já Barbosa et al. (2018) apresentam um estudo sobre a comunicação durante a GP onde foi constatado que através de métodos visuais as informações se tornam mais evidentes, relevantes, explícitas e compreensíveis, gerando inclusive informações estratégicas. A visualização da informação na GP vem como uma ferramenta estratégica que amplia as atividades cognitivas dos envolvidos no projeto melhorando o entendimento, a partir do que é exposto e apoia a execução das atividades. Angeloni et al. (2016) reforçam que a finalidade da comunicação é garantir a mesma percepção da informação e dos fatos, por todos, através de uma visão sistêmica e compartilhada. Argumenta que o tipo e a importância da comunicação dependem do contexto da organização. Organizações inseridas na sociedade industrial têm necessidades de comunicação diferentes daquelas inseridas na sociedade da informação e do conhecimento. O autor também acredita que a evolução da tecnologia é uma importante aliado processo de comunicação, criando mídias mais rápidas, precisas e integradas. No entanto, a abordagem não deve se concentrar exclusivamente nos aspectos tecnológicos, mas também nas pessoas e na criação de um ambiente que permita a interação de todos os diferentes componentes do projeto. A necessidade de transferir conhecimento gera a necessidade de intensificar processos de comunicação nas organizações.

De Almeida Parizotto et al. (2020) apresentam um panorama da GP em Pequenas e Médias Empresas (PME) onde foi observada a necessidade de se utilizar uma metodologia de GP mais leve, flexível e orientada a pessoas. Isso basicamente favorece o aproveitamento da capacidade inovadora típica de uma PME e facilita a gestão dos riscos característicos que são: recursos humanos e financeiros limitados; falta de pessoal qualificado e alta rotatividade. Os autores também ressaltam algumas carências nas PME como: a falta de gestão sistêmica, projetos indefinidos e com falhas e perda de conhecimento tácito. Nesta linha, propõe-se que a GC seja feita associada à GP de forma a obter sucesso no negócio, lembrando que a implementação da GC depende do apoio da

liderança, cultura organizacional, tecnologias disponíveis e infraestrutura, bem como alinhamento estratégico e gerenciamento de recursos humanos. Todo esse investimento se justifica visto que a GC é reconhecida como um caminho para inovação, desenvolvimento de novos produtos e vantagem competitiva.

3.3 GESTÃO DE AQUISIÇÕES (SUBCONTRATAÇÃO)

Para o desenvolvimento de projetos, produtos ou serviços, as corporações podem optar pela subcontratação ou outsourcing. A contratante pode fazer isto por razões distintas: não possuir mão de obra suficiente; buscar inovação, mas não possuir o domínio tecnológico para executar; ou querer concentrar seus esforços em suas competências essenciais. É correto afirmar que o conhecimento do fornecedor subcontratado precisa ser internalizado em um patamar que proporcione ao contratante o poder de julgamento em relação aos fornecedores de novas tecnologias e à construção de novos produtos/serviços.

Tomomitsu et al. (2018) destacam uma prática que pode levar à perda de conhecimento: no processo de vendas, os GPs que participam do processo não permanecerem na execução do projeto. Buscando garantir a transferência do conhecimento em tempo de projeto, Tavares e Pessoa (2014) sugerem um modelo de atuação baseado em três vertentes: bom relacionamento cliente-fornecedor; processo de transferência de conhecimento; e ambiente propício para a GC. O estudo mostra que após o processo de transferência do conhecimento o que prevalece é o conhecimento tácito. E que a simples existência de documentação não garante a criação do conhecimento explícito. Observa-se que o conhecimento “incorporado pelas pessoas” não necessariamente evolui para o conhecimento “incorporado no capital”. Nota-se também que o processo de transferência utiliza, na maioria dos casos, de processos somente focados nas pessoas, utilizando a modalidade da socialização para a conversão do conhecimento. Em relação à existência de um ambiente propício à GC somente em 1, das 5 empresas estudadas, identificou-se a existência de alguma prática efetiva. Para suprir a lacuna de transferência do conhecimento, os autores sugerem: treinamento prévio ou durante o planejamento e execução do projeto; documentação do projeto e do novo conhecimento; e processo de mentoring, no qual a empresa fornecedora transfere o conhecimento em tempo de projeto. Destaca-se que o bom relacionamento cliente-fornecedor é fundamental e que ele deve ser formal para garantir o cumprimento dos objetivos do projeto. Martins et al. (2018) apresentam um caso de execução de projetos em empresas do governo. A característica aqui é ter projetos multidisciplinares e

complexos, com participação de entes públicos e privados, e outras organizações, muitas vezes com interesses e conhecimentos distintos. Foi apresentada a aplicação da metodologia CommonKADS, que se mostrou adequada, pois trata-se de uma metodologia que se preocupa não só com aquisição e modelagem do conhecimento, mas com todo o ciclo de vida do projeto. E, isto é bastante útil

tendo em vista a alta rotatividade dos colaboradores neste tipo de organização.

Popadiuk e Ayres (2016) descrevem mecanismos de aprendizagem e de transferência do conhecimento sob as óticas da capacitação específica do cliente (ou do negócio) e da capacitação de processo, em um projeto interorganizacional. Destacam-se três fatores que influenciam na escolha dos mecanismos para articulação e codificação do conhecimento pelos profissionais de software: o contexto de compartilhamento; a capacidade de absorção; e a complexidade da tarefa. Sugerem também que a estratégia escolhida seja influenciada por fatores sociais (interação entre usuários e profissionais de software), estruturais (inexistência de subordinação dos membros da equipe comprador-vendedor) e cognitivos (habilidades e experiências). Observou-se que, as capacidades específicas do cliente exigem uma troca de conhecimento tácito, que é adquirido por meio de interações pessoais Usuário-Comprador- Vendedor. Já as capacidades de processo dependem mais do conhecimento explícito adquirido de forma autônoma (através do autoestudo de livros, cursos e aprendizado ao fazer). Também foi constatado que um dos principais obstáculos para garantir o fluxo de informações e conhecimentos, é a discordância e a distância física entre as partes, quanto maior, maior a probabilidade de surgirem dificuldades na aquisição, assimilação e uso do conhecimento.

Araújo e Scafuto (2019) relatam a implementação e integração de um sistema Enterprise Resource Planning (ERP) em duas empresas de um mesmo grupo pelo fornecedor do ERP. Segundo os autores, esse tipo de implantação demanda muita GC tácito e explícito, principalmente porque a maior parte do conhecimento não está no ERP e sim nos consultores/fornecedores/especialistas e também porque a configuração de um ERP demanda entendimento dos processos de negócio da organização que irá utilizá-lo. Este estudo de caso mostrou que a GP apoiada pela GC, realizada de forma padronizada, garantiu a transferência do conhecimento, trazendo sucesso ao projeto e tornando a empresa mais competitiva.

3.4 GESTÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO

Diferentemente de projetos regulares, projetos de inovação tratam de aspectos que não fazem parte da operação da empresa e esta pode optar por se capacitar e desenvolver internamente a solução ou pela subcontratação. Independente da escolha, a assimilação do novo conhecimento deve ser garantida. Nesses casos, a GP deve garantir não somente a implementação do projeto, mas principalmente, que os novos conhecimentos sejam internalizados. Sendo assim, não só os GPs, mas toda a equipe pode fazer uso da GC para lidar com os riscos do projeto em si e os riscos da falta de conhecimento.

Tomomitsu et al. (2018) citam a importância do conhecimento para realizar inovações e a necessidade da competência da GP para garantir a criação de um ambiente colaborativo, onde os membros colaborem de forma efetiva, favorecendo e permitindo que a GC seja realizada. Os autores destacam que no nível estratégico é esperado que a gerência sênior seja capaz de resolver os problemas em relação aos cinco processos fundamentais da GC: externalização, educação, internalização, socialização e transformações radicais.

Tavares e Pessoa (2014) estudaram projetos complexos de inovação tecnológica e apresentaram um modelo que garante à empresa contratante a obtenção e retenção dos conhecimentos da empresa fornecedora. Em projetos de inovação, parte do novo conhecimento é considerado estratégico. Sendo assim, ele precisa ser internalizado através da transferência do contratado para o contratante e por isso é fundamental estruturar processos adicionais para garantir este repasse. O modelo apresentado indica a execução de alguns processos da GC em tempo de projeto como: o mapeamento da lacuna do novo conhecimento versus o conhecimento interno atual; treinamento da equipe interna do projeto nas novas tecnologias; planejamento da transferência do novo conhecimento para a equipe interna; e planejamento de processo de armazenagem e disseminação do novo conhecimento.

Mendrot et al. (2017) apresentam um estudo acerca das ferramentas de gerenciamento de projetos em projetos de inovação radical e/ou incremental, que objetiva garantir que a inovação não resulte em algo inócuo. Ou seja, um produto/serviço com o risco de não ser compreendido ou aceito, podendo acarretar o fracasso do empreendimento, prejuízos financeiros e até consequências na imagem da instituição. Assim é reforçada a importância de disseminar de forma clara a visão geral do conhecimento organizacional: se ele for corretamente gerenciado e as ações permanecerem alinhadas com o plano estratégico de negócios, o resultado será a vantagem

competitiva e uma sólida estratégia de avanço. O autor faz uma relação cuidadosa entre a cadeia de valor de projetos (Estratégia, Oportunidade, Projetos, Benefícios), as fases do processo de inovação (os 6 is da Inovação), o ciclo de vida dos projetos (Iniciação, Planejamento, Execução e Encerramento) e por fim, a GC, destacando a importância da participação dos stakeholders, a correta compreensão do projeto, o conhecimento organizacional, e as LA.

3.5 ATUAÇÃO DO PMO

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO, do inglês Project Management Office) facilita a coordenação do conhecimento e outros recursos entre a organização e seus projetos, e atua como ponte entre as fronteiras organizacionais e do conhecimento. Além de criar e disseminar uma metodologia de GP que sintetize as melhores práticas é responsável por manter a memória dos projetos, criando uma base de conhecimento a ser utilizada por toda organização. Ao capturar conhecimentos e LA durante o ciclo de vida do projeto, e estabelecer meios para a divulgação, o PMO possibilita o sucesso de outros projetos.

Tomomitsu et al. (2018) argumentam que o PMO precisa ter habilidades para promover o compartilhamento do conhecimento. Salienta que não somente as abordagens hard de GP, exemplificadas pelos guias de referência, são relevantes, mas que também é necessário investir esforços em aspectos soft que estão ligados ao compartilhamento do conhecimento, tais como: desenvolvimento estratégico dos GPs com os stakeholders; governança; e adoção do coaching para desenvolver competências e habilidades. Neste cenário cabe ao PMO fazer a governança da GC, garantindo o compartilhamento do conhecimento de projetos e LA, além da difusão de ideias ao longo de projetos distintos.

Pauli e Sell (2019) reforçam o papel do PMO na GC uma vez que este possui potencial para atuar como uma ponte entre a fronteira da organização e do conhecimento, pois abrange pelo menos três níveis organizacionais: a alta gerência, os integrantes do PMO e as equipes do projeto. Nesta linha, algumas práticas de intermediação são apresentadas para facilitar a aprendizagem e a transferência do conhecimento, como conduzir sessões de LA, coordenar sessões de compartilhamento do conhecimento, realizar treinamento, auxiliar na alocação da equipe dos projetos com as pessoas apropriadas e desenvolver Comunidades de Práticas.

Feola e Russo (2015) citam, entre as principais atividades do PMO, a transferência de conceitos através de coaching e mentoring. Considerada uma das melhores formas de transferência do conhecimento, pelo qual os GPs buscam orientações do PMO, o coaching e o mentoring promovem o aconselhamento, a orientação e garantem que o conhecimento seja transferido de forma correta e atualizada. Toda propriedade intelectual da GP é responsabilidade do PMO, e uma de suas atividades é prover e disseminar o conhecimento para que ele seja conhecido por toda a organização. O estudo apresenta a aplicação de técnicas pelo PMO para diminuir a resistência como: realização de treinamentos diferenciados por nível hierárquico e nível de conhecimento; criação de oficinas de projeto; escalonamento da implantação; e acompanhamento próximo do escritório de projetos.

3.6 APURAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS

O registro de lições aprendidas é uma prática da GP que apresenta alto grau de importância na organização e na representação do conhecimento, pois permite aprender a partir da vivência de experiências em atividades organizacionais.

Pauli e Sell (2019) analisam um caso real onde o PMO utilizou a GC em conjunto com a GP aplicando a política de LA. Neste caso, as lições são armazenadas em um software específico, fazendo uso de campos padronizados. Toda a equipe do projeto pode utilizar a ferramenta e todos os colaboradores da instituição podem acessar as informações. O PMO é responsável por acompanhar e direcionar LA pertinentes para outros projetos. Contudo os autores citam que o acesso às LA registradas no sistema é baixo, tendo como justificativa a “falta de tempo para registrar e consultar as lições”.

Já Ramos Junior e Cianconi (2019) apresentam a relação entre GC e GP com Scrum, utilizando ontologias (um modelo de representação do conhecimento adquirido sobre um determinado assunto) para apuração de LA. Segundo os autores, a reunião de retrospectiva da Sprint é ideal para apurar/registrar LA. Contudo, tipicamente o Scrum valoriza o conhecimento tácito ao priorizar a execução em detrimento à documentação e, isto pode trazer prejuízos à reutilização do que foi construído pelo conhecimento não ter sido absorvido pela organização.

Lima et al. (2018) fazem uma análise da AO a partir de LA oriundas de mudanças em projetos. Os autores corroboram que o conhecimento explícito existente nas LA constitui um ativo organizacional, porém, ele não é necessariamente reutilizado em outros projetos por falta de valorização ou por falta de aplicação de métodos de AO e

recomendam estabelecer uma governança que garanta a abertura formal e correta da solicitação de mudança no projeto (SMP), evitando excessos e que haja uma área responsável por receber a SMP e dar continuidade no processo de GM, atuando como guardião do processo. Ou seja, que garanta a ocorrência da AO com a mudança. Reforçam a importância de se criar, disponibilizar e manter um ambiente que permita aos membros do projeto a admissão de erros e a discussão aberta de soluções para os problemas, alavancando assim o processo de aprendizagem.

Sonntag e Carvalho (2018) apresentam um caso real de obtenção de aprendizado pela organização a partir da captura de LA. Um processo inicial ineficiente foi evoluído, passando a utilizar entrevistas semiestruturadas para a captura de relatos e conhecimentos tácitos dos profissionais dos projetos. Essas entrevistas expuseram os conhecimentos tácitos que foram mobilizados e criados diante dos eventos não planejados. Houve então a conversão dos conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos, na forma de relatos consistentes que foram incorporados pela organização. Os autores defendem que a transferência do conhecimento de indivíduos para organizações em um ambiente de projetos, deve ser feita de forma estimulada, com profissionais que tenham métodos, buscando subsídios para dar mais consistência ao relato e aprendizado gerados durante a execução dos projetos.

Santos (2014) descreve os principais métodos de captura de LA e apresenta recomendações de uso na GP para promover o aprendizado sistemático em projetos. O estudo cita que 62,4% das organizações têm definições para uso de LA, porém, somente 11% desse total utiliza o método. Argumentam também que as reuniões de LA são cruciais para a concretização da transferência de conhecimento: elas devem ser conduzidas por um facilitador neutro em um ambiente colaborativo e de aprendizado em que todos os participantes se sintam como colaboradores de um processo de transformação. O acompanhamento das ações corretivas é relevante para que todos os participantes percebam a evolução e o comprometimento dos envolvidos.

3.7 GESTÃO DE MUDANÇAS

Almeida Junior e Ramos Filho (2018) demonstram que a aplicação dos conceitos da disciplina de GM na GP, contribui para o tratamento das questões humanas e expande as possibilidades de sucesso dos projetos, principalmente em relação às atividades de identificação e análise de stakeholders, comunicação, transferência do conhecimento e motivação da equipe de projeto. Neste contexto, observam-se atividades de GM que

contribuem com as práticas da GC como: identificação da liderança com autoridade para apoiar as atividades de comunicação; gestão de conflitos e promoção do engajamento dos stakeholders; e gestão da aprendizagem que possibilita a transferência do conhecimento, prepara os profissionais, e promove o sentimento de segurança, minimizando os impactos psicológicos das alterações do ambiente organizacional. Os treinamentos formais e informais, as palestras, o acompanhamento de atividades técnicas do projeto e participação em reuniões para compartilhamento de experiências das equipes do projeto são imprescindíveis. A GC por sua vez, garante a mobilização dos stakeholders mantendo-os informados e constrói a credibilidade e a compreensão da visão do empreendimento. Os autores afirmam que é necessária uma comunicação adequada para o engajamento dos stakeholders. No projeto em estudo a comunicação teve como propósito: sensibilizar quanto aos objetivos e atividades do projeto, orientar sobre a segurança na realização dos trabalhos, suportar a tomada de decisão em qualquer nível e influenciar para que os comportamentos sociais fossem condizentes com a cultura da organização.

4 CONCLUSÃO

Este estudo permitiu identificar seis temáticas que estruturam o conhecimento investigado sobre a relação entre GC e aprendizagem na GP. As práticas de GC são importantes aliadas na GP para criação e compartilhamento do conhecimento a fim de promover a AO. Não realizar a GC ao longo do ciclo de vida do projeto pode comprometer o resultado esperado e prejudicar a velocidade da AO necessária ao crescimento da organização no processo de inovação.

É correto afirmar que a GC é uma área que tem sinergia com diversas outras e que é uma grande aliada das organizações no mercado competitivo. A GC consiste na criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos que promovam a inteligência organizacional, agregando valor aos produtos/serviços ofertados por uma organização. A GP exerce um papel importante neste processo, viabilizando a GC, através da comunicação, do coaching, do treinamento, da gestão de resistência, das LA, da GM e, principalmente, da liderança criando ambientes propícios a uma cultura de criação e compartilhamento do conhecimento e, conseqüentemente, promovendo a AO. Sendo o conhecimento um ativo valioso para a organização e o processo de transferência do conhecimento envolver pessoas, entende-se que os GPs devem atentar para a responsabilidade de promover, continuamente, meios para capturar e disseminar o

conhecimento e assim garantir o sucesso dos projetos, buscando a integração da gerência de recursos humanos com os processos da GC.

Espera-se que este estudo reforce a importância e a oportunidade da disciplina de GPse destacar pelo exercício do intercâmbio entre outras disciplinas. Destaca-se que este trabalho apresenta limitações relativas à escolha de duas bases de dados e à estratégia para identificar os estudos de GP que abordam a GC e a AO. Pesquisas futuras podem preencher lacunas identificando outra estratégia para localizar, entre os estudos de GP, teóricos e teorias que se destacam por buscar superar ou minimizar a abordagem fragmentada do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JUNIOR, H. R.; RAMOS FILHO, A. C. Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados ao gerenciamento de projetos: utilização do HCMBOK® em um projeto de engenharia. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, v. 6, n. 2, p. 59-71, 2018.
- POPADIUK, S.; AYRES, R. M. S. M. Knowledge Transfer, Learning and Organizational Capabilities in an Interorganizational Software Project. Organizações & Sociedade, v. 23, n. 79, p. 553-570, 2016.
- BARBOSA, F. J. M.; FRANÇA, R. S.; RODRIGUES, R. F.; PARREIRAS, F. S. Visualização da Informação e Métodos Visuais como Ferramentas Estratégicas para o Gerenciamento de Projetos. Revista de Gestão e Projetos, v. 9, n. 1, p. 102-114, 2018.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. Informação & Informação, [S.l.], v. 13, n. 1esp, p. 1-25, dez. 2008.
- BOOG, G. G.; BOOG M. Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- CARLI, E. Gestão de Mudanças aplicada a projetos. São Paulo: Brasport Livros e Multimídia LTDA, 2015.
- CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões; tradução Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac, 2003.
- RAMOS JUNIOR, M. A. C.; CIANCONI, R. B. O Uso de Ontologias no Registro de Lições Aprendidas em Projetos Gerenciados com 'Scrum'. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 9, n. 1, p. 82-100, 2019.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual; tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE ALMEIDA PARIZOTTO, L.; TONSO, A.; DE CARVALHO, M. M. The challenges of project management in small and medium-sized enterprises: a literature review based on bibliometric software and content analysis. Gestão & Produção, v. 27, n. 1, p. 1-23, 2020.
- DRUCKER, P. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira. 1995.
- HIATT, J. M.; CREASEY, T. J. Change Management: the people side of change. Loveland, Colorado, USA: Prosci Inc, 2012.
- FEOLA, J. L. M. T.; RUSSO, R. F. S. M. Enfraquecendo as resistências em uma implantação de metodologia de gerenciamento de projetos em uma instituição financeira de grande porte. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, v. 3, n. 1, p. 74-88, 2015.
- LIMA, G. P.; CAMILO, R. D.; CARVALHO, R. B. Lições Aprendidas Baseadas em Mudanças em Projetos e seus Impactos na Aprendizagem Organizacional: 'Survey' com Gerentes de Projetos. Revista de Gestão e Projetos, v. 9, n. 3, p. 81-94, 2018.
- MARTINS, P. P.; SELL, D.; ROTTA, M. J. R.; ORTEGA, A. R. Aplicação da Metodologia Commonkads na Implementação de Projetos de E-Gov na Perspectiva de uma Empresa de Software. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 2, p. 87-100, 2018.

MENDROT, A. R.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; MORAES, M. B.; MONTEIRO, R. C. R. V. A

Utilização de Ferramentas e Técnicas de Gerência de Projetos E Gestão de Conhecimento para Estimular o Sucesso em Projetos de Inovação. Revista Alcance, v. 24, n. 4, p. 495, 2017. ANGELONI, M. T.; HOMMA, R. Z.; ATHAYDE FILHO, L. A. P.; COSENTINO, A. The

Importance of Communication in the Transfer of Knowledge and In the Creation of a Shared Vision: A Case Study. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 9, n. 3, p. 182, 2016.

PAULI, C.; SELL, D. Gestão do Conhecimento em Escritórios de Gerenciamento de Projetos: Diagnóstico e Definição de Estratégias para um Instituto de Pesquisa Privado. Revista de Gestão e Projetos, v. 10, n. 3, p. 47-63, 2019.

Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide), 6th ed. Newton Square, PA, 2017.

ARAÚJO, V.; SCAFUTO, I. C. Integração de Sistemas de Gerenciamento ERP para Contribuição na Gestão do Conhecimento Empresarial. Revista Gestão & Tecnologia, v. 19, n. 5, p. 167-188, 2019.

SONNTAG, A. A.; CARVALHO, R. B. Transferência de conhecimentos tácitos para rotinas organizacionais: caso prático da área de projetos da Vale. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, v. 6, n. 1, p. 64-77, 2018.

TAVARES, E. D. S.; PESSOA, M. S. DE P. Technological innovation projects: proposal for an integrative model between project management and knowledge management in a customer-supplier perspective. JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag., São Paulo, v. 11, n. 1, p. 105-130, Apr. 2014.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, T. Gestão do conhecimento; tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOMOMITSU, H. T. A.; CARVALHO, M. M. de; MORAES, R. D. O. A evolução da relação entre a gestão de projetos e a gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 2, p. 354-369, June 2018.

SANTOS, G. T. D. Métodos para captura de lições aprendidas: em direção a melhoria contínua na gestão de projetos. Revista de Gestão e Projetos, v. 5, n. 1, p. 71-83, 2014.