

## A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA MELHORIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

### THE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE TO IMPROVE PROJECT MANAGEMENT

**RAIONNY FERNANDES DA SILVA CARVALHO<sup>1</sup>**  
**HELOÍSE ROSA DE CARVALHO FERNANDES<sup>2</sup>**  
**ELIANY ALVARENGA DE ARAÚJO<sup>3</sup>**

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é apresentar a Gestão do Conhecimento para auxiliar o Gerenciamento de Projetos. Foram abordadas as práticas de lições aprendidas, compartilhamento da aprendizagem e Indicadores de Qualidade Pós-Projeto como conhecimento obtido e gerenciado a fim de apoiar e subsidiar projetos futuros. A aplicação destas práticas, princípios e cultura torna possível a melhoria no fluxo, potencializa o sucesso e agrega valor aos projetos e portfólios para a organização.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Gerenciamento de Projetos, Maturidade, Melhoria, Lições Aprendidas.

**ABSTRACT:** The purpose of this article is to present the Knowledge Management to assist the Project Management. Were addressed lessons learned from practices, sharing of learning and Quality Indicators Post-Project as knowledge gained and managed in order to support and facilitate future projects. The application of these practices, principles and culture makes possible the improvement in the flow, potentializes the success and adds value to the projects and portfolios for the organization.

**Keywords:** Knowledge Management, Project Management Maturity, Improvement, Lessons Learned.

**Sumário:** Introdução - 1 Metodologia - 2 A importância das lições aprendidas - 2.1 Lições Aprendidas de Tácito para Explícito - 2.2 Aprendizagem Compartilhada - 2.2 Indicadores de Qualidade Pós-Projeto<sup>3</sup> Considerações finais - 4 Referências.

<sup>1</sup> Graduado em Gestão da Tecnologia da Informação pela Faculdade Cambury de Goiânia (2012), Possui Especialização em Tecnologia para Gestão de Negócios pela Faculdade Federal de Goiás/UFG (2015). Atualmente é Founder & CEO na Fernandes&Carvalho - Gerenciamento de Projetos e Gestão de Pessoas. Gerente de projetos nas empresas: Tecnoplace Gestão e Tecnologia Ltda e no Instituto de Patologia Tropical e Saúde Pública da Universidade Federal de Goiás. Experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em Gestão de Projetos, atuando principalmente nos seguintes temas: gerenciamento de projetos, administração de empresas, projetos de inovação, capacitação e projetos governamentais.

<sup>2</sup> Psicóloga graduada pela Faculdade UNIP. Atuante atua como consultora de gestão de pessoas em diversas organizações. Possui expertise em Recrutamento&Seleção por Competências, Palestras e Treinamentos Motivacionais, Avaliações Psicológicas e Desenvolvimento Profissional.

<sup>3</sup> Possui Doutorado em Ciência da Informação, pela Universidade de Brasília-UnB (1998), Mestrado em Biblioteconomia pela Universidade Federal da Paraíba-UFPB (1991) e Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Goiás (1986). Atualmente é Professora Titular na área de Fundamentos Epistemológicos em Ciência da Informação, Arquivologia e Biblioteconomia da Faculdade de Informação e Comunicação-FIC, da Universidade Federal de Goiás-UFG. Membro do comitê editorial dos seguintes periódicos científicos - Encontros Bibli (UFSC), Informação e Contexto (UFRGS). Membro parecerista do periódico científico - Perspectivas em Ciência da Informação (UFMG) e Ciência da Informação (IBICT). Tem experiência docente e de pesquisa na área de Ciência da Informação, com ênfase nos temas: Usos e Impactos da Informação, Epistemologia da Ciência da Informação. Tem experiência docente e de pesquisa na área de Gestão da Informação, com ênfase nos temas: Gestão da Informação e do Conhecimento, Economia da Informação e Inovação, Comportamento Informacional, Competência Informacional Coordenadora do Curso de Gestão da Informação, da FIC/UFG. Vice-Diretora da Faculdade de Informação e Comunicação-FIC/UFG

## INTRODUÇÃO

O alcance do sucesso dos projetos otimiza a utilização de recursos e esforços, bem como o crescimento da organização em maturidade e realização. Um dos benefícios do gerenciamento de projeto e suas boas práticas é a melhoria nos resultados dos projetos de uma organização.

Partimos da premissa que o gerenciamento de projetos é a ferramenta para implantação de planos de ação e alcance de objetivos estratégicos. É um instrumento de aplicação dos conhecimentos, habilidades e técnicas para elaboração de atividades relacionadas a fim de alcançar um conjunto de objetivos. A entrega do projeto deve garantir o retorno do investimento e a ascensão de benefícios.

O principal objetivo de todo projeto é criar valor para a organização. Esse objetivo envolve uma justificativa de negócio que permeia todo o projeto desde o início até sua conclusão. Comumente, partimos de um problema que precisamos resolver ou de uma oportunidade que desejamos aproveitar. Definidos os contornos da situação, o escopo do projeto e do produto serão elaborados para satisfazer os requisitos e restrições identificados. (TRENTIM, 2012)

Boas práticas podem ser uma forma de facilitar a gestão do conhecimento e dos projetos organizacionais, avaliando se e os objetivos tem sido alcançados e de que maneira isso tem ocorrido, gerando lições aprendidas, ampliando o conhecimento e otimizando a gestão de projetos futuros. É simplesmente um processo ou método que representa a forma mais eficaz de alcançar um determinado objetivo

A proposta é apresentar boas práticas e ferramentas da gestão do conhecimento que auxiliam para melhoria do gerenciamento de projetos nas organizações. Através da análise do guia Project Management Body of Knowledge (PMBok), buscando oportunidades de melhorias, orientadas a Gestão do Conhecimento, que possam favorecer a implantação de novos projetos.

## 1 METODOLOGIA

A revisão bibliográfica realizada tem caráter exploratório, pois analisa as práticas de gerenciamento de projetos utilizadas nas organizações do século XXI e sugere conceitos e ideias que possam assessorar na melhoria das execuções de

projetos. Feito também, uma revisão documental do estudo de caso da aplicação dos processos de Gestão do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos da National Aeronautics and Space Administration (NASA) desenvolvido por Marinho, Garcia, & Silva (2015).

Essa revisão por procedimentos, práticas, instruções e recursos que conceituam o gerenciamento de projetos e que são enérgicas para viabilizar medições e melhorar resultados, nos levou as premissas que foram levantadas sob dois parâmetros: a compreensão e a utilização da eficácia.

## **2 A IMPORTÂNCIA DAS LIÇÕES APRENDIDAS**

As lições aprendidas com projetos e recomendações podem apoiar o sucesso de projetos futuros, pois elas fornecem um corpo consolidado de dados e informações que podem servir como base histórica para estes. Esta base de dados permite que os gerentes de projetos futuros e os membros da sua equipe façam estimativas mais precisas de desempenho. (CASTRO, FILHO e TORRES, 2013)

ANBARI (2008) afirma que esta base de dados permite que os gerentes de projetos futuros e os membros da sua equipe façam estimativas mais precisas de desempenho e resultados. Da mesma forma, as lições aprendidas em projetos anteriores permitem: identificar o alcance das expectativas do cliente; determinar a probabilidade de aumento do escopo com certos tipos de projetos e clientes; estabelecer a gama de padrões de qualidade aceitáveis de um projeto; identificar e quantificar o impacto dos riscos que podem prejudicar, e até levar um projeto ao fracasso; mapas das respostas à riscos e incertezas em cada fase do ciclo de vida do projeto e; identificar potenciais intervenientes invisíveis para o projeto.

O projeto é um produtor de informações relevantes e um gerador de conhecimento que pode beneficiar em muito a organização, caso esta consiga tirar proveito deste. As informações e conhecimentos adquiridos são incorporados à base de conhecimentos, o que vai agregar valor ao dia-a-dia da organização. (MONTEIRO e FALSARELLA, 2007)

Uma excelente maneira de aprender a planejar e gerenciar melhor os projetos é empregando lições aprendidas. O histórico dos projetos permite a criação de inteligência e aprendizagem organizacional. O jeito mais caro de aprender é com o

próprio erro, pior ainda se repetirmos esse erro. Pensando em tudo isso, por que tão poucos gerentes de projetos conduzem reuniões de lições aprendidas?

Levantar lições aprendidas em projetos anteriores pode garantir que a equipe de um projeto em iniciação buscase, na base de conhecimento, informações que pudessem tornar o planejamento mais eficaz e diminuir a vulnerabilidade a riscos. Este levantamento de informações poderia ser via busca em repositório de conhecimento, reuniões ou entrevistas, afirma CASTRO (2013).

É necessário entender a Gestão do Conhecimento como

[...] um processo contínuo e envolvente, que transcende os comportamentos individuais e tem por objetivo a transformação da organização em um ambiente favorável às novas ideias, ao aprendizado e a atualização vinculada aos objetivos estratégicos e sistêmicos da empresa. (LUCHESE, 2012)

Como bem definem NONAKA e TAKEUCHI (1997), a gestão do conhecimento é “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Com base nessas afirmações, é necessário que os gerentes de projetos e o PMO enfatizem as lições aprendidas como um conhecimento riquíssimo em sua essência, uma vez que quando ele passa a ser compartilhado, novo conhecimento é gerado e ideias são transformadas em ações. Estas, se bem tratadas, podem beneficiar todo o andamento dos projetos atuais e futuros. O compartilhamento das lições aprendidas desencadeia uma série de ações que leva a melhores resultados, alcance dos objetivos e satisfação dos stakeholders.

## 2.1 Lições Aprendidas de Tácito para Explícito

“Gerentes de projeto que documentam lições aprendidas são mais felizes”, afirma TRENTIM (2012).

Um dos objetivos da Gestão do Conhecimento em organizações é o de tornar o conhecimento mais visível. A criação de conhecimento em uma organização pode ser vista como um processo que começa com o indivíduo aprendendo e compartilhando esse novo conhecimento. Há dois tipos de conhecimento: explícito e tácito, o primeiro é formal e sistemático, é desse modo, fácil de comunicar e de compartilhar, o segundo consiste em modelos mentais, convicções e perspectivas

que não podem ser articuladas facilmente, mas podem ser compartilhadas e torna-se disponível e acessível a todos (JOÃO, 2004). NONAKA e TAKEUCHI (1995) apresentam que a criação do conhecimento na organização é uma interação contínua e dinâmica entre os dois tipos, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Dado a importância da busca por lições aprendidas, para que os conhecimentos dos projetos anteriores possam auxiliar projetos atuais e futuros, é necessário que o conhecimento gerado seja devidamente documentado, armazenado e disponibilizado conforme a necessidade (CASTRO, FILHO e TORRES, 2013). Com ajuda desta base de experiências em projetos anteriores para um bom planejamento, tende-se a ser mais realista e indicar um caminho coerente para a execução do projeto.

Esse processo assegura a prática da Gestão do Conhecimento nas organizações, nos PMOs e em cada projeto. Assim como a gestão de custos, tempo, riscos e escopo, a frequência de controle e registro do conhecimento deve ser executada ao longo de toda a vida dos projetos.

A discussão com a equipe sobre os resultados de interações com os envolvidos no projeto pode auxiliar na Gestão do Conhecimento, uma vez que, quando houver alguma alteração na equipe, as questões já estejam registradas e disseminadas. O registro dessas interações também auxilia na garantia de resolver questões que possam gerar interrupções no projeto.

Embora a identificação e documentação das lições aprendidas sejam muito úteis, o valor dessa iniciativa se reduz bastante caso não existam mecanismos de disseminação. Esse é mais um motivo para o Escritório de Projetos se tornar o “guardião” das lições aprendidas, trabalhando para difundi-las junto a outras áreas da organização e para que elas sejam aplicadas aos projetos futuros. (TRENTIM, 2012)

De acordo com os autores WANDERLEI, TIAGO e WILLIAN (2015), “uma base de conhecimentos atualizada no decorrer do projeto para ser consultada em projetos futuros enriquece não somente os resultados esperados dos referidos projetos, mas também oferece à organização possibilidades ampliadas de desenvolvimento de novas soluções a partir da inovação e do aprendizado contínuo, proporcionando um crescimento consistente”.

## 2.2 Aprendizagem Compartilhada

Uma técnica utilizada em várias empresas, dentre elas a NASA, é o compartilhamento da aprendizagem. São momentos ou eventos realizados pela própria organização ou PMO, que instiga líderes de projetos a compartilharem ideias, lições aprendidas e a discutirem questões que podem ser encaradas de forma diferente e contribuir para o sucesso de outros projetos. Trata-se de um mecanismo para a Cultura da Aprendizagem, cujo foco é aprender uns com os outros.

Esses líderes e gerentes com ampla experiência compartilham de forma colaborativa e orientada a construção de redes do conhecimento. São cruciais as distinções e contextos discutidos para gerar conhecimento, que de certo modo definem a rede em potencial de forma direta, uma vez que o compartilhar é o ponto mais fundamental na criação de um panorama das redes do conhecimento. “As organizações que desenvolvem plenamente as capacidades para compartilhar conhecimento tácito têm um recurso único que lhes confere vantagem competitiva.” (JOHNSON, 2011)

O ponto principal desses momentos é permitir que as pessoas ouçam as experiências e os pontos de aprendizagem para que possam fazer conexões com seu próprio trabalho e projeto, para reaplicação imediata das lições e experiências compartilhadas. É possível proporcionar que as pessoas também construam suas próprias redes por meio do processo de aprendizagem interativa. (RODRIGUES, CARLOS e MARINHO, 2015)

## 2.2 Indicadores de Qualidade Pós-Projeto

NIEBECKER (2010) afirma que a definição de metas acordadas entre as partes interessadas e alinhadas com as estratégias das organizações envolvidas são relevantes para projetos entre empresas. Esta definição de metas pode reduzir problemas na comunicação e gerenciamento de riscos. A participação das partes interessadas na definição das metas é fundamental para o sucesso do projeto.

As lições aprendidas podem ser facilitadoras para a identificação e definição de indicadores dos projetos. ANBARI (2008), enfatiza a importância da correta identificação dos critérios de análise de projetos e sugere uma efetiva utilização das ferramentas de planejamento de qualidade do projeto garantindo maior participação

do cliente no planejamento do mesmo. Esse envolvimento aumenta o alinhamento de suas necessidades e expectativas, diminuindo as chances de descumprimento de escopo, atrasos, aumento de custos e falta de especificações.

A verificação de resultados pós-projeto é um reforço à manutenção da qualidade dos projetos. Além de verificar a eficiência, possibilita a identificação de oportunidades de melhorias e geração de lições aprendidas para próximos projetos segundo CASTRO (2013). Esses indicadores buscam garantir que os objetivos iniciais do projeto sejam mensurados e avaliados, não apenas na sua execução, mas também se os resultados posteriores foram realmente alcançados conforme esperado pelo stakeholder.

Os objetivos estratégicos da organização dão início ao processo de planejamento de projetos e orientam este planejamento até sua conclusão. Entretanto, a quantidade de informações recebidas e novos requisitos das partes interessadas podem tirar o foco do planejamento. É importante então que, ao final da fase de planejamento os requisitos iniciais do projeto sejam verificados para a garantia de um escopo bem definido e claro. (CASTRO, FILHO e TORRES, 2013)

A chance de um projeto ser bem-sucedido aumenta quando o controle por meio de medição de indicadores vai além da execução do projeto com cronograma, orçamento e entregas controladas, mas quando se garante o alcance dos objetivos que geraram tal projeto, mesmo que os resultados só sejam verificáveis após sua finalização.

Os indicadores ligados ao objetivo estratégico da empresa é uma forma de garantir não só que o projeto seja executado conforme planejado, mas também que seus resultados contribuam efetivamente para o objetivo estratégico da organização. (CASTRO, FILHO e TORRES, 2013)

JUNIOR (2013), diz que a “busca para identificar a existência de registros de conhecimentos relacionados a projetos e atividades comprovadamente relevantes para o atendimento dos planos estratégicos da organização são indispensáveis”, isso ele denomina como o indicador fim: o alinhamento do conhecimento. E propõe iniciativas de aprimoramento que buscam “identificar o desenvolvimento de procedimentos e implantação de ideias que visam a melhorar as formas pelas quais os serviços e as atividades do projeto são realizados”, com base em indicadores de eficiência e qualidade.

O registro do aprendizado dos projetos é importante para que o desenvolvimento desses procedimentos e a implantação de novas ideias sejam realistas e aplicadas com melhorias contínuas. Quando uma questão é documentada apenas ao final da fase ou do projeto, há grande chance de esquecimento de detalhes que podem ser fundamentais para projetos futuros.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora a Gestão do Conhecimento, normalmente, seja tratada pelo PMO, o levantamento mostrou algumas práticas e processos de Gerenciamento de Projetos que podem ser adotadas por organizações em nível de projeto para auxiliar no fluxo do conhecimento da organização.

O estudo mostrou algumas práticas de Gestão do Conhecimento que podem ser adotadas pelas organizações e PMOs para auxiliar no resultado dos projetos. Práticas como: documentação, registro e disponibilização de lições aprendidas; eventos organizacionais para compartilhamento de experiências de gerentes e líderes com ampla experiência; ferramentas para transformação do conhecimento tácito em explícito; indicadores de qualidade do projeto para mensuração de resultados e avaliação do atendimento ao escopo, e; conhecimento acessível para projetos futuros, dentre outros.

A aplicação destas práticas, princípios e cultura do conhecimento tornam possível, se bem implementadas, uma melhoria no fluxo de sucesso dos projetos, gerando também uma maturidade do PMO. Quanto maior a maturidade da organização em Gerenciamento de Projetos, mais consistentes são os resultados dos seus projetos, aumentando não apenas a taxa de sucessos individual, mas também os benefícios e valor agregado dos projetos e portfólios para o negócio.

A Gestão do Conhecimento é, sobretudo, um exercício de reflexão. O conhecimento é uma informação que muda algo ou alguém, provocando uma ação que torna um indivíduo ou uma instituição mais eficiente.

Pode se afirmar que é fundamental compartilhar, pois somente no compartilhamento do conhecimento tácito dos projetos e lições aprendidas, é possível proporcionar o conhecimento explícito, para que os indivíduos cheguem a oportunidade do conhecimento mútuo, e assim as redes possam crescer, gerando mais conhecimento em mais “multimeios” possíveis.

A contribuição do conhecimento junto aos projetos garante a melhor execução, o monitoramento das variações ocorridas ao longo de seu desenvolvimento e, por fim, a realização de eventuais ações que vislumbre a correção de rumos e agilidade no atendimento de suas metas

Todas as práticas e processos aqui demonstrados visam aumentar a qualidade do projeto e aumentar a gestão do conhecimento durante e após o término do projeto.

Embora todas as ações possam promover um cenário altamente atrativo e produtivo para o alcance dos objetivos de cada projeto, existem elementos que podem inibir a implementação e reduzirem a efetividade desta proposta. Elementos esses que são riscos no caminho de toda implementação e nova cultura a ser adotada. Uma alta direção, líderes e pessoas que têm o “medo” de compartilhar conhecimento para que todos possam alcançar de forma mútua o saber, pensando como uma perda de “território” ou desestabilidade da sua zona de conforto, pode ser um grande fator de insucesso para o fortalecimento do conhecimento na organização como diferencial competitivo, melhoria dos processos e na obtenção de grandes resultados.

Por fim, é necessário atentar-se para as pessoas da organização, pois elas são os grandes geradores de conhecimento. Muitas organizações concentram os esforços na tecnologia da informação e reduzem a atenção às pessoas, que na verdade exigem uma dedicação e atenção maior. Para que uma tecnologia seja bem empregada em benefício dos projetos de uma organização, primeiro é necessário ter pessoas capacitadas e alinhadas aos objetivos que se deseja alcançar, visto que a cada passo dado em direção a tecnologia, três ou mais deve ser em direção às pessoas.

#### 4 REFERÊNCIAS

ANBARI, F. T.; CARAYANNIS, E.; VOETSCH, R. J. Post-Project Review As A Key Project Management Competence. **Technovation**, 10, 28 Outubro 2008. 633-643.

BASSIS, N. F. **Gerência de Projetos Aplicada à Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

CASTRO, M. S.; FILHO, J. R. D. F.; TORRES, A. L. M. Boas Práticas em Gestão de Conhecimento Para Melhorar Resultados de Projetos. **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia e Produção**, Salvador, p. 14, 11 Outubro 2013. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STO\\_184\\_051\\_22399.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_184_051_22399.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2015.

JOHNSON, J. D. **Gestão de Redes de Conhecimento**. São Paulo: Senac, 2011.

JUNIOR, J. R. S. S. Um Modelo de Mensuração da Contribuição da Gestão do Conhecimento. **Santiago**, São Paulo, 24 Agosto 2007. Disponível em: <[http://www.jrsantiago.com.br/pdf/ummodelodemensura\\_c\\_eodacontribui\\_c\\_eodagest\\_eodoconhecimentoemprojetos.pdf](http://www.jrsantiago.com.br/pdf/ummodelodemensura_c_eodacontribui_c_eodagest_eodoconhecimentoemprojetos.pdf)>. Acesso em: 09 2015 2015.

MONTEIRO, N. A.; FALSARELLA, O. M. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, 12, n. 2, 01 Maio/Agosto 2007. 81-97. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n2/v12n2a06.pdf>>. Acesso em: jul. 2015.

NEIBECKER, K.; MOULTON, D. E. B. Collaborative And Cross-Company Project Management Within The Automotive Industry Using The Balanced Scorecard. **International Journal of Managing Projects in Business**, 3, n. 2, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUES, T.; CARLOS, W.; MARINHO, W. Gestão do conhecimento aplicada ao gerenciamento de projetos: a experiência da NASA. **Mundo Project Management**, n. 63, p. 74-79, Junho e Julho 2015.

SANTOS, N. Melhores Práticas como ferramenta de Gestão do Conhecimento. **knowtec.com/**, 28 out. 2011. Disponível em: <<http://knowtec.com/artigos/melhores-praticas-como-ferramenta-de-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

TRENTIM, M. H. Gerentes de Projetos que Documentam Lições Aprendidas São Mais Felizes. **Blog Mundo PM**, Curitiba, 30 Outubro 2012. Disponível em: <<http://blog.mundopm.com.br/2012/10/30/gerentes-de-projetos-que-documentam-licoes-aprendidas-sao-mais-felizes/>>. Acesso em: 2 set. 2015.

*Artigo recebido em: Setembro/2016*

*Aceito em: Novembro/2016*