

ASPECTOS DA GESTÃO DE CONHECIMENTO APLICADO AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

ASPECTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT APPLIED TO PROJECT MANAGEMENT

FERNANDES, José Luiz ¹
FERNANDES, Andrea Sousa da Cunha²
NOBREGA, Marcelo de Jesus Rodrigues da ³

Resumo: A aplicação da gestão do conhecimento ao gerenciamento de projetos se torna a cada dia um fator importante de controle e sucesso no término dos projetos dentro das características estipuladas. Gestão do Conhecimento tem suas práticas estruturado através de normas CEN (*Comité Européen de Normalisation*) com a codificação de CWA 14024. Os Gerentes de projetos do conhecimento, devem ter facilidades em gestão de projetos, em gestão de mudanças e em gestão de tecnologia, além de outras qualificações fundamentais, como liderança, comunicação e negociação, entre outros. Verifica-se que o conhecimento gerado em um projeto, seja pelo conhecimento agregado pela equipe ou pelo conhecimento gerado nas soluções de problemas durante um projeto, tem de ser gerido e ser disponibilizado para consulta futura, dentro de PMOs criando o conceito de Lições aprendidas em gestão de projetos. Sendo assim este trabalho tem por objetivo mostrar que a gestão de conhecimento tem aplicação no gerenciamento de projetos, por meio de lições aprendidas, que devem ser analisados nos escritórios de projetos, que seria um ambiente organizacional mais alinhado as metas organizacionais e um melhor alcance das necessidades e expectativas das partes interessadas na organização e no projeto.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Escritório de Projetos e Gerenciamento de Projetos

Abstract: *The application of knowledge management to project management becomes every day an important factor of control and success in the completion of projects within the stipulated characteristics. Knowledge Management has its practices structured through CEN standards (Comité Européen de Normalisation) with the codification of CWA 14024. Knowledge project managers must have facilities in project management, change management and technology management, in addition to of other fundamental qualifications, such as leadership, communication and negotiation, among others. It is verified that the knowledge generated in a project, either by the knowledge added by the team or by the knowledge generated in the solutions of problems during a project, has to be managed and made available for future consultation, within PMOs creating the concept of Lessons learned in project management. Therefore, this work aims to show that knowledge management has application in project management, through lessons learned, which must be analyzed in the project offices, which would be an organizational environment more aligned with organizational goals and a better reach of the organizational goals. needs and expectations of stakeholders in the organization and the project.*

Keywords: Knowledge Management, Project Office and Project Management

¹Pós-Doutor em Engenharia Nuclear pela UFRJ, Professor da Engenharia de Produção do CEFET-RJ – jose.fernandes@cefet-rj.br

² Mestre em ciências pela UFRJ, Eng. Civil, Professora da Engenharia Civil do CEFET-RJ – andrea.fernandes@cefet-rj.br

³ Pós-Doutor em Engenharia pela UERJ, Professor do CFET/RJ e da USU – cordenacao.engmecanica@edu.usu.br

1 INTRODUÇÃO

A gestão de conhecimento na organização aliada a gerenciamento de projetos visa a obter um sistema integrado de conhecimentos e competências coletivas que amplia o capital intelectual das organizações. Esta tendência tem a vantagem de desenvolver a maturidade organizacional, aperfeiçoar as metodologias e boas práticas de gerenciamento de projetos, e promover apoio as metas estratégicas organizacionais.

Apesar de no gerenciamento de projetos a área de gestão de conhecimento não ser explícita, esta possibilita formalizar o compartilhamento de conhecimento, por meio de lições aprendidas, informações históricas e banco de dados, tendo como apoio as fases do projeto de iniciação, planejamento, monitoramento e controle e encerramento, que são os grupos de processos sugeridos pelo PMI.

Quando a Gestão do Conhecimento é aliada a metodologias e práticas de gerenciamento de projetos, torna a organização com uma maior vantagem competitiva alcançando as necessidades e expectativas dos indivíduos e das partes interessadas na organização.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1. A Gestão de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Hoje a gestão de conhecimento aparece de forma estruturada na visão por processos e é sustentada pela aplicação de boas práticas com resultados mensuráveis. Das boas práticas aplicadas em gestão do conhecimento é a *European Guide Good Practice in Knowledge Management*, publicado pelo CEN (*Comité Européen de Normalisation*) com a codificação de CWA 14024 (CEN, 2004). Este guia de boas práticas em Gestão do Conhecimento está dividido em cinco livros:

CWA 14924-1 – *Knowledge Management Framework* – Define o contexto geral para a Gestão do Conhecimento tanto no nível organizacional quanto no nível pessoal.

CWA 14924-2 – *Culture and Knowledge Management* – Explica como criar o ambiente cultural adequado para a introdução da Gestão do Conhecimento.

CWA 14924-3 – *Implementing Knowledge Management in Small and Medium-Size Enterprises* (SMEs) – Introduz a metodologia de Gestão de Projetos para auxiliar a organização a se iniciarem na Gestão do Conhecimento.

CWA 14924-4 – *Measuring Knowledge Management* – Auxilia as organizações a mensurar seu progresso na Gestão do Conhecimento.

CWA 14924-5 – *Knowledge Management Terminology* – Define os principais termos e conceitos de Gestão do Conhecimento utilizados em todas as CWA.

Segundo Bassis (2009) as boas práticas de Gestão de Conhecimento são identificadas na norma CWA 19924, que tem como proposta a implementação de processos de Gestão de Conhecimento, que se iniciam com o planejamento alinhado à estratégia de negócio e um aprimoramento contínuo de um ciclo PDCA, além de propor ferramentas, modelos e metodologias em Gestão de Conhecimento.

Um programa de gestão do conhecimento possibilita formalizar o compartilhamento de conhecimentos, por meio de **lições aprendidas**, tendo como apoio atividades de planejamento, medição e treinamento.

Davenport e Prusak (1999) consideram que uma organização possui “mercados do conhecimento”, tanto internamente a elas, quanto transcendentais de seus limites físicos. Comparando os mercados do conhecimento com os mercados tradicionais, os autores discriminam seus principais atores, como os *compradores* (os que necessitam de conhecimento), os *vendedores* (os que possuem o conhecimento) e os *corretores* do conhecimento (os que sabem quem possui e quem precisa do conhecimento, e facilitam estas trocas).

O Gartner Group (1999) *apud* Gattoni (2000) entende que a gestão do conhecimento é um processo de negócios para o gerenciamento dos ativos intelectuais da organização. Como fatores críticos de sucesso para o processo de gestão do conhecimento, o Gartner Group considera que a gestão do conhecimento deve:

- a) Estar conectada à direção estratégica da organização;
- b) Requerer uma cultura e uma disciplina organizacional que promova e suporte o compartilhamento do conhecimento, a colaboração entre empregados e seus empregadores nas suas diversas unidades de negócios, e que seja orientada em função da inovação;
- c) Ser habilitada por processos robustos, tanto voltados aos aspectos humanos, como aos aspectos de negócios;
- d) Oferecer um ambiente tecnológico adequado para automatizar os processos e para suportar a colaboração e a disciplina da gestão do conhecimento;
- e) Compreender uma escala extra-organizacional, incluindo o escopo dos processos, das relações pessoais e do conteúdo.

Davenport e Prusak (1999), considerando uma estrutura gerencial em três níveis, propõem uma distribuição dos profissionais do conhecimento, considerando o gerente de projetos, nos seguintes componentes:

- a) *Trabalhadores do conhecimento*: integradores, sintetizadores, “repórteres”, editores e comunicadores do conhecimento;
- b) *Gerentes de projetos do conhecimento*: que devem possuir facilidades em gestão de projetos, em gestão de mudanças e em gestão de tecnologia, além de outras qualificações fundamentais, como liderança, comunicação e negociação, entre outros;
- c) *Diretores do conhecimento*: líderes da função do conhecimento na organização podem assumir diversas designações (como CKO – *Chief Knowledge Officer*, por exemplo).

Segundo Gattoni (2000) as funções do Gerente de Projetos e dos diretores do conhecimento incluem, principalmente, a construção de uma cultura voltada ao conhecimento (a curto-prazo, através de programas educacionais, programas de incentivo e exemplo da gerência), a criação de uma infra-estrutura para a gestão do conhecimento (tanto tecnológicas quanto humanas) e a transformação efetiva de toda atividade do conhecimento em algo economicamente compensatório, o que seria fundamental para sua viabilização sustentável no longo prazo.

Stewart (1998) reconhece que uma empresa deveria basear-se unicamente em dois conceitos: projetos e processos. Desta forma, propõe que existam os seguintes profissionais vinculados ao tratamento do conhecimento organizacional ou, como ele define, do “capital intelectual” presente nas organizações:

- a) *Profissionais de nível superior*: presidentes, CEOs e vice-presidentes executivos;
- b) *Provedores de recursos*: principais executivos das áreas de finanças e informações, gerentes de recursos humanos, empresas de serviços temporários ou chefes de departamento funcionais tradicionais – como engenharia e marketing;
- c) *Gerentes de projeto*: que compram ou alugam recursos dos provedores de recursos – negociando orçamentos e alocando pessoas ao projeto – e os aplicam ao trabalho;
- d) *Talentos*: que serão alocados aos projetos;
- e) *Proprietários de processos*: executivos seniores que são responsáveis pelo perfeito funcionamento de um processo ou subprocesso organizacional.

Sabbag (2007) define Gestão do Conhecimento na Organização como um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas. A vantagem de desenvolver a maturidade e sabedoria é que ela repercute não apenas na organização em que o sujeito opera, mas na totalidade da sua existência. Investir em algo não restrito ao trabalho tem o benefício de conectar o indivíduo à sociedade e determina a verdadeira função social das organizações.

Sabbag (2007) diz que um sistema de gestão de conhecimento nas organizações deve ser:

- a) *Multidisciplinar* – ao atuar em todos os setores da organização;
- b) *Multifuncional* – ao lidar com todo o tipo de conhecimento;
- c) *Inclusivo* – ao operar sobre todo o pessoal sem distinção de cargo ou nível educacional;
- d) *Abrangente* – assim como a sua rede de relações, e de forma duradoura.

O atual cenário competitivo leva as organizações a buscarem a excelência como forma de maximizarem os seus resultados e esta condição têm exigido adaptações na forma como são geridas suas estratégias, processos e modelo de gestão de conhecimento. Neste contexto, a excelência em gerenciamento de projetos passou a ser um objetivo das organizações para criar e entregar produtos e serviços com geração de valor para os clientes e assegurar a sustentabilidade do negócio para os acionistas.

Dentre as técnicas utilizadas em gestão de conhecimento, a maior parte destas, são usadas para o Gerenciamento de Projetos em uma organização. A seguir serão citadas as técnicas descritas: (PANTOJA, 2008; PONTE, 2009)

- a) *Brainstorming* - “tempestade de ideias”, onde se realizam reuniões para discutir um problema de forma a obter o número máximo de ideias soluções de problemas, sem haver censura entre os participantes, para, em seguida, fazer a seleção das melhores ideias para posterior discussão com todo grupo de trabalho.
- b) *Coaching* - é um processo de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, visando o desenvolvimento interpessoal da equipe. Dentre os principais objetivos do *coaching* destacam-se: Reter competências e preservar práticas; Acelerar a formação gerencial e o compartilhamento de conhecimento; Fixar os valores e comportamentos desejados para a cultura corporativa; Dar suporte aos programas de transformação e crescimento da empresa; Identificar e aprimorar talentos e desenvolver o potencial de pessoas.
- c) *Mentoring* - uma ferramenta de desenvolvimento intelectual que depende do tempo, energia e conhecimento de um membro de equipe (mentor) no treinamento de outro membro dessa equipe visando o crescimento de suas habilidades.
- d) *Shadowing* - é basicamente a observação para aprendizagem, onde um membro da equipe sem experiência é posto para trabalhar junto com alguém mais experiente, e assim aprender de forma tácita.
- e) *Lições Apreendidas* - Deve ser conduzida em reuniões formais da equipe, onde as experiências vivenciadas são apresentadas e documentadas de maneira formal para que

toda equipe e projetos futuros tenham acesso aos dados que foram gerados, devendo conter uma descrição completa do que aconteceu, o que tinha sido previsto acontecer, uma análise do motivo da diferença e o que a equipe adquiriu de conhecimento durante esse processo.

f) *Gestão Eletrônica de Documentos (GED)* - um conjunto de técnicas e métodos com o objetivo de facilitar o arquivamento, o acesso, a consulta e a difusão dos documentos e das informações da empresa, ressaltando que seu objetivo não se limita a arquivar os documentos, mas também gerenciar as informações neles contidos.

g) *Gestão de Talentos ou de Competências* – é o processo de montagem de uma equipe, visando garantir que o conhecimento necessário ao projeto seja competência dos membros dessa equipe. Competências = Conhecimentos + Habilidades + Atitudes (CHA).

Cabe ressaltar que as 4 primeiras ferramentas apresentadas anteriormente, são baseadas na transmissão de conhecimento de um indivíduo para outro, sem que haja uma formalização explícita (documentada) do que será ensinado ou transmitido.

O PMI nas várias versões não faz menção direta à Gestão do Conhecimento. As práticas como lições aprendidas, informações históricas e banco de dados, estão relacionadas a Gestão de Informação apenas, pois trata apenas de boas práticas em projetos. Entretanto quando a equipe de projeto utiliza essas ferramentas para criar, codificar e transmitir esses documentos ou qualquer informação gerada no projeto, estão fazendo a Gestão do Conhecimento.

Considerando que a gestão do conhecimento aliada com a disseminação das metodologias e práticas da gestão de projetos torna a organização com uma maior vantagem competitiva verifica-se a importância de referenciar fatores que levem ao entendimento dos aspectos da aplicação do gerenciamento de projetos.

2.2. Aspectos das Definições de Gerenciamento de Projetos como Conhecimento

Nesse contexto, a gestão de projetos é definida por Duncan (1996) como a aplicação de conhecimento, habilidades e técnicas específicas para as atividades únicas e limitadas de um projeto, no intuito de alcançar ou superar seus objetivos, bem como as necessidades e expectativas dos envolvidos.

Rabechini (2005) destaca que projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos e devem ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os

projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas.

PMI (2017) define projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado exclusivo. Segundo PMI (2017) um projeto por criar:

- a) Um produto que pode ser um item final ou um item componente de outro item;
- b) Uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou a distribuição;
- c) Um resultado como um produto ou um documento (por exemplo, um projeto de pesquisa desenvolve um conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou se um novo processo beneficiará a sociedade).

Segundo OGC (2011) um projeto é uma organização temporária criada com o propósito de entregar um ou mais produtos de negócios, de acordo com um *Business Case* (BC) (Plano de Negócios) pré-aprovado. Segundo OGC (2011) o projeto tem uma série de características que distinguem das operações comum de negócios, sendo estas:

- a) *Mudança* – Projetos são meios de introduzir mudanças;
- b) *Temporiedade* – Os projetos são por natureza temporária. Uma vez implementado a mudança desejada, as operações comuns dos negócios voltam ao normal e a necessidade do projeto deixa de existir;
- c) *Interfuncionalidade* – Projetos envolvem uma equipe de pessoas com diferentes habilidades que trabalham juntas temporariamente para introduzir uma mudança que afetará pessoas. Projetos podem abranger divisões funcionais normais de uma organização. Este fato é causa de estresse no interior e entre as organizações;
- d) *Exclusividade* – Cada projeto é único. Uma organização pode realizar diversos projetos diferentes, com equipe diferente, com cliente diferente ou em local diferente;
- e) *Incerteza* – Todas as características descritas acima introduzirão ameaças e oportunidades diferenciadas das que em geral encontram-se nas operações comum de negócios. Projetos implicam em mais riscos.

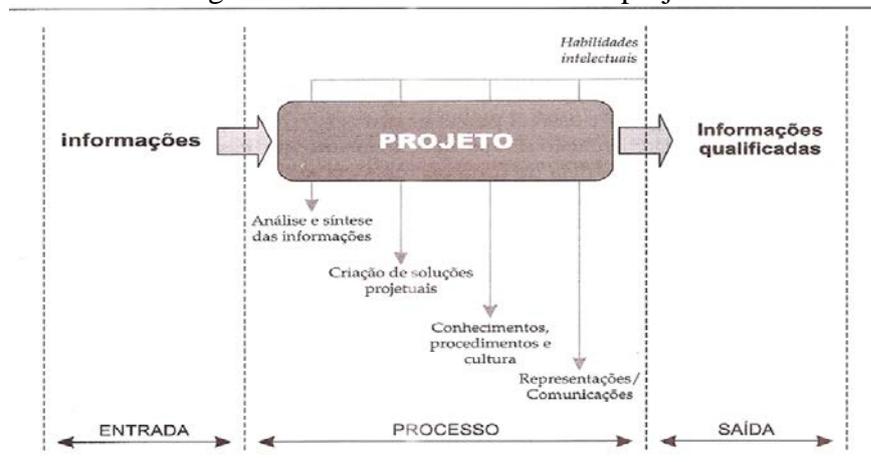
Segundo Fabrício e Melhado (2004), o projeto pode ser visto como uma habilidade intelectual humana que opera pela criatividade, por técnicas e conhecimentos, na busca de soluções para problemas e desafios. Compreender o funcionamento do processo de projeto é, portanto, colocar questões do tipo:

- a) Como funciona o processo intelectual na resolução de problemas?
- b) Quais são as habilidades necessárias para desempenhar um projeto?

- c) Como diferentes agentes e projetistas desempenham o ato de projetar?
- d) Qual o papel do ambiente institucional e normativo nas práticas de projeto?
- e) Quais paradigmas norteiam a integração dos agentes e dos projetos?

Segundo Fabrício e Melhado (2004) o processo mental de projeto é complexo e exige múltiplas habilidades intelectuais como, por exemplo, capacidade de análise e síntese da informação, capacidade de raciocínio e conhecimento, e a capacidade de comunicação e interação entre diferentes indivíduos. Estas habilidades se realizam pelo aprimoramento sucessivo das ideias e da compreensão do problema inicial. O processo intelectual relacionado com o projeto é mostrado na figura 1.

Figura 1 - Processo intelectual do projeto



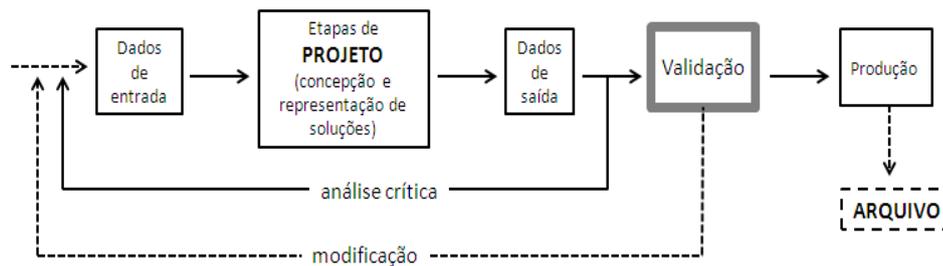
Fonte: Adaptado de FABRÍCIO E MELHADO (2004, p.111)

O desafio contemporâneo para o projeto está colocado na concepção integrada dos múltiplos aspectos do ciclo de vida dos produtos, considerando seu desempenho e impacto em diferentes fases, da fabricação ao uso, da extração de matérias-primas à disposição (descarte) do produto no meio ambiente.

Segundo Melhado (1999) para alcançar sucesso, o projeto deve ser analisado criticamente pelos seus participantes e validado pelos clientes, de forma a garantir a sua coerência com as metas propostas e com o processo de produção subsequente. Tais relação são identificados na figura 2.

Segundo Dendena (2010) a inovação tecnológica está sendo um elemento fundamental da estratégia competitiva. A inovação tecnológica permite que a empresas prestem serviços de qualidade, com menor custo e maior satisfação dos clientes. Conseqüentemente, as empresas se tornam mais competitivas e capacitadas para conquistar espaços no mercado.

Figura 2 - O processo de projeto segundo a prática da gestão de qualidade



Fonte: Adaptado de Fabrício e Melhado (2004, p.116)

Rabechini *et al.* (2005) propõem um modelo de P&D composto em 6 etapas:

- 1) *Preparação para implementação da gestão de portfólio* - Nessa etapa é importante o entendimento sobre estratégias da empresa e de seu modelo de negócio. A identificação de critérios e a atribuição de pesos são utilizados na seleção dos projetos.
- 2) *Lista de possíveis projetos* - Aspectos como objetivos dos projetos, prazos, custos, recursos necessários, indicadores, restrição envolvida e riscos devem ser conhecidos.
- 3) *Avaliação da lista de projetos* - Essa avaliação deve ser feita por pessoas credenciadas pela organização e por um comitê que avaliará aspectos táticos (efetividade do projeto) e estratégicos (alinhamento com as estratégias da organização).
- 4) *Formação da carteira de projetos e o plano de gerenciamento de portfólio* - Os projetos que passaram pelos filtros anteriores dão origem a carteira de projetos a serem desenvolvidos.
- 5) *Administração do portfólio de projetos* - Aspectos como controle de recursos, acompanhamento do ciclo de vida do projeto, custos e competência dos recursos humanos devem ser gerenciados.
- 6) *Revisão e controle do projeto* - Essa etapa deve ocorrer por meio de reuniões periódicas com as equipes de cada projeto para avaliar seu andamento. Neste caso pode haver a modificação do portfólio de projetos da empresa.

Em dias atuais o desenvolvimento de novos empreendimentos de P&D torna-se necessário apresentar projetos para os inúmeros editais lançados pelas agências de fomento sendo necessária a definição de objetivos precisos, recursos técnicos, financeiros e dimensionamento de prazos, à luz de critérios previamente estabelecidos. Este novo modelo passou a criar condições favoráveis para que os projetos apresentados tivessem maior probabilidade de serem contemplados. Desta forma, a criação de Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) possui a estrutura capaz de suportar a gestão de novos projetos de pesquisa.

2.3. Lições Aprendidas e PMO como Gestão de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Segundo Ponte (2009) o conhecimento gerado em um projeto, seja pelo conhecimento agregado pela equipe ou pelo conhecimento gerado nas soluções de problemas durante um projeto, tem de ser gerido e ser disponibilizado para consulta futura. Desta forma cria-se o conceito de Lições Aprendidas em gestão de projetos.

Atualmente a Gestão de Conhecimento é o processo pelo qual a empresa agrega valor em seus ativos. Assim, o desenvolvimento do capital intelectual de uma organização pode ser considerado uma estratégia que lhe dará uma vantagem competitiva sustentável em longo prazo.

Para a implantação da gestão de conhecimento em projetos é essencial o tratamento das lições aprendidas como parte do processo. Segundo Guzzo *et al.* (2012), lições aprendidas significa todo o conhecimento adquirido durante a realização de um projeto e podem ser identificadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, principalmente nos finais de cada fase e na entrega dos subprodutos. As lições aprendidas devem contemplar tanto as experiências bem sucedidas, bem como as passíveis de aperfeiçoamento. Além do mais as lições aprendidas devem envolver a participação das partes interessadas no projeto.

Segundo Brasil e Tabarez (2012), a organização voltada para projetos deve compreender que as lições aprendidas estão inseridas nas boas práticas para disseminação do conhecimento organizacional.

De acordo com Stewart (1998) o registro de lições aprendidas é uma das melhores formas de aumentar o capital intelectual estrutural de uma empresa. Ele denomina lições aprendidas como *checklists* do que deu certo e errado, juntamente com diretrizes para outros que realizam projetos similares.

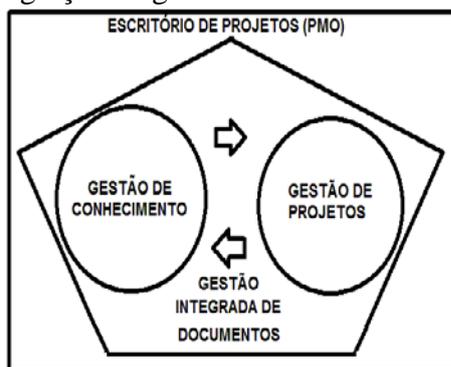
Uma forma de evitar essas ilhas do conhecimento é o registro das lições aprendidas que possibilitem auxiliar às equipes dos projetos fazer o trabalho melhor e em menor tempo. As lições aprendidas são narrativas de experiências nas quais se registra o que aconteceu, o que se esperava destes acontecimentos, a análise das causas das diferenças entre ambas, e o que foi aprendido durante o processo. Em síntese, as melhores práticas são aquelas que foram avaliadas e comparadas com outras práticas e são consideradas quase como um padrão a ser seguido.

O escritório de projetos é considerado como sendo um polo gerador, multiplicador e arquivador de todo o conhecimento gerado em um projeto. Segundo Pantoja (2008), para gerir a propriedade intelectual em gestão de projetos, o escritório de projetos deve ter a capacidade de sustentar as ferramentas de captação e de disseminação de informações entre os diversos interessados na organização.

O gerenciamento de todo sistema de gestão de conhecimento do projeto deverá ser realizado pelo Escritório de Projetos (PMO), por meio de uma gestão de um sistema integrado de documentos. Um modelo em que o escritório de projeto engloba a gestão de conhecimento com a gestão de projetos, sendo o meio de transporte e armazenamento deste conhecimento ocorre através da Gestão Integrada de Documentos. A figura 3 ilustra um modelo da integração da gestão de conhecimento e de projetos.

Segundo Vargas (2009, p. 115) o escritório de projetos é um local central para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto. Um escritório de projetos possui dentre vários objetivos, a centralização de informações, o estabelecimento de metodologias, procedimentos e ferramentas para realização de projetos, o apoio às equipes envolvidas e a realização do gerenciamento de cronogramas e documentos.

Figura 3 - Modelo de integração da gestão de conhecimentos e da gestão de projetos



Fonte: FERNANDES (2017)

Segundo o PMI (2017) existem três tipos de escritórios de projetos com diferenças em relação ao grau de controle e influência em projetos:

a) *PMO de Suporte*: O PMO atua como consultor nos projetos. Disponibiliza boas práticas para atuação em projetos, treinamentos e base de conhecimentos adquiridos com a realização de projetos anteriores. Neste caso o PMO exerce um baixo nível de controle.

b) *PMO de Controle*: O PMO atua no suporte efetivo da realização de projetos. Exige o cumprimento de normas estabelecidas, como a utilização de metodologias, modelos e ferramentas, além de estar em conformidade com as políticas de governança do contexto onde o PMO está inserido. Neste caso o PMO exerce um nível médio de controle.

c) *PMO Diretivo*: O PMO gerencia diretamente os projetos, assumindo o controle sobre eles. Neste caso o PMO exerce um alto nível de controle.

Segundo Vargas (2009) com relação ao posicionamento de um PMO dentro de uma organização e sua finalidade de atuação tem-se:

a) *Projeto Autônomo*: Também conhecido como o PMO de projeto isolado, este tem como função o gerenciamento de um projeto ou programa específico.

b) *Escritório de Projetos Suporte*: Também conhecido como PMO departamental, este está alocado em um determinado departamento e apoia vários projetos simultaneamente através de suporte, ferramenta, planejamento, controle de custos, prazos e outros. Pode fornecer metodologias para execução de projetos, base de conhecimento, recursos, além de realizar a interface com as áreas solicitantes.

c) *Escritório de Suporte de Projetos da Empresa*: Também conhecido como Escritório de gerenciamento de Portfólio da Empresa. Este PMO está alocado em uma esfera corporativa. Assume um papel estratégico e gerencia projetos de uma organização como um todo. Realiza um planejamento estratégico para projetos corporativos e interdepartamentais. Atua na priorização de projetos visando à manutenção do alinhamento estratégico planejado

Bahia (2012) sugere cinco fatores que devem ser implantados de forma a assegurar a transferência do conhecimento, reduzindo as lacunas inerentes à natureza temporária, única e não rotineira dos projetos. Estes fatores estão dispostos no quadro 1.

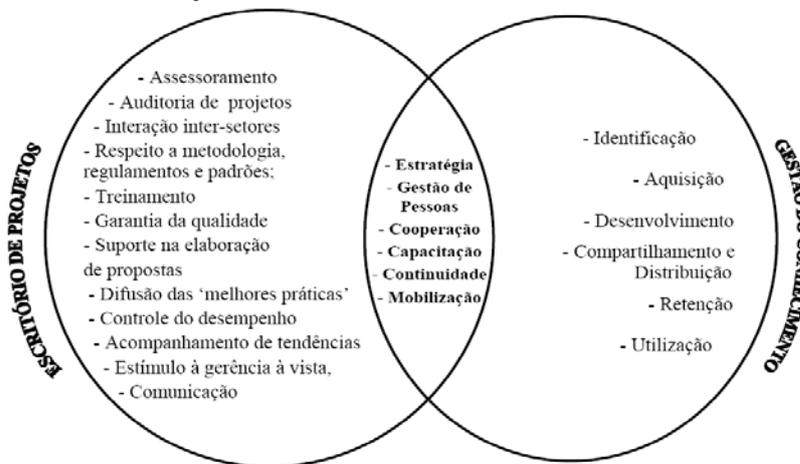
Quadro 1 – Fatores de sucesso em gerenciamento de conhecimento.

Ranking	Fatores Críticos	Recomendações
1	Cultura de Conhecimento	Definir um conjunto de valores e atitudes e expectativas em relação ao conhecimento; Apoiar a comunicação informal; Fomentar a tolerância erros; Valorizar a criação do conhecimento; Criar uma cultura de motivação mostrando a importância do conhecimento para a organização.
2	Institucionalização do PMO	Deve ser implementado um PMO na organização permanente para facilitar a transferência do conhecimento; Definir políticas de gerenciamento de projetos e de conhecimento de forma conjunta; Assegurar a atualização, a precisão e a utilidade do conhecimento arquivado; Definir padrões, requisitos de qualidade e responsabilidades relacionados ao gerenciamento do conhecimento no ambiente de projetos.
3	Tecnologia da Informação	Facilitar a comunicação entre pessoas e grupos internos e externos à organização; Facilitar o armazenamento, a busca e a coleta do conhecimento; Facilitar a transformação do conhecimento tácito em explícito.
4	Comprometimento Gerencial	Estabelecer a autoridade e a liderança gerencial quanto a aplicação dos processos de gerenciamento de conhecimento; Aprender a necessidade e a eficácia nos processos de gerenciamento de conhecimento em projetos; Definir metas, motivar e legitimar os envolvidos com tempo e recursos investidos nos processos de gerenciamento de conhecimento.
5	Processos de Geração de Conhecimento	Estabelecer os processos, definidos pelo PMO, para criação de conhecimentos tácitos em explícitos, arquivamento e acesso ao conhecimento de forma sistemática.

Fonte: Adaptado de BAHIA (2012)

Os escritórios de Projetos têm como função de serem elementos da gestão do conhecimento para fundamentar estratégias orientadas à criação, disseminação e uso do conhecimento. Essas funções perpassam pela gestão das competências que compõem a equipe, pela capacitação do pessoal envolvido no processo e mobilização de esforços cooperados entre os projetos desenvolvidos, no sentido de assegurar longevidade e aprendizagem permanente à temporalidade dos projetos. (FERNANDES, 2017). A figura 4 ilustra um modelo da gestão de conhecimento aplicada em gestão de projetos.

Figura 4 - Fundamentação de Gestão do Conhecimento ao Gerenciamento de Projetos



Fonte: Adaptado de VILELA JUNIOR E MENDES (2004)

Segundo Vilela Junior e Mendes (2004) os escritórios de projetos (PMO) para exercerem de forma eficaz e eficiente a gestão do conhecimento é necessário que sigam uma metodologia de gerenciamento e projetos. As metodologias de gestão de projetos precisam ser flexíveis, pois à medida que ocorrem mudanças nas organizações, em resposta à constantes evolução organizacionais, o escritório de projetos tem que se adaptar a este novo contexto.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou uma revisão bibliográfica sobre as relações entre a gestão do conhecimento e a gestão de projetos. Apresenta também os principais modelos e definições de gestão do conhecimento e de projetos, considerando que a gestão do conhecimento aliada com a disseminação das metodologias e práticas da gestão de projetos torna a organização com maior vantagem competitiva.

Apesar do PMI não fazer menção direta à Gestão do Conhecimento, As práticas como *lições aprendidas* (narrativas que explicitam a aprendizagem obtida em seu processo de

realização), informações históricas e banco de dados, estão relacionadas à Gestão de Informação, pois tratam de boas práticas em gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

BASSIS, N. F., *Gerência de Projetos Aplicado à Gestão do Conhecimento: Guia para Planejamento de Projetos de Educação Corporativa e Educação a Distância*, Ed. Brasport, 2009.

CEN *WorkShop Agreement CWA 14924 – European Guide to Good Practice in Knowledge Management*, CEN, 2004.

DAVENPORT, T. H.; Prusak, L. *Conhecimento empresarial*. Editora Publifolha, São Paulo, 1999.

DENDENA, A. C. de M., *Gestão de projetos de P&D: O caso CEMIG*, Dissertação de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010, Disponível em:
<http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_DendenaAC_1.pdf>, Acesso em 20 de julho de 2014.

FERNANDES, José Luiz, *Uma análise da gestão de projetos aplicada em gestão do conhecimento*, Monografia submetida aprovada no curso de Pós-Graduação em Gestão e Gerenciamento de Projetos – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, 2017

GARTNER GROUP., *Knowledge management scenario*. Conference Presentation, 1999. Disponível em <http://www.gartner.com> Acesso em 25 de junho 2014.

GATTONI, R. L. C., *Gestão do conhecimento organizacional na condução de projetos corporativos em tecnologia da informação – um caso prático*, Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, UFMG-BeloHorizonte, 2000. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1197031589.pdf>, Acesso em 25 de junho de 2014.

GUZZO, C.; MACCARI, E. A.; PISCOPO, M. R., *Sistematização de um modelo de lições aprendidas em projetos como contribuição à aprendizagem organizacional*, UNIFACS, Universidade de Salvador, Revista Gestão e Planejamento, V.12, n.3, p. 578-593, set/dez. 2012. Disponível em
<<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/2342/1856>>, Acesso em 15 de julho de 2014.

OGC Office of Government Commerce, *Gerenciando projetos de sucesso com PRINCE2*, Manual publicado pela TSO – The Stationery Office, 2011.

PANTOJA, R. R., *Gestão de conhecimento aplicada ao escritório de projetos (PMO)*, Monografia do Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos, NPPG-UFRJ, 2008.

PMI. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos – Guia PMBoK - 6ª edição*, Editora PMI, USA, 2017.

PONTE, B. P., *Visão analítica do conhecimento em projetos*, Monografia do Curso de Pós-Graduação em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG-UFRJ, 2009.

RABECHINI Jr, R., *O gerente de projeto na empresa*. Ed. Atlas, São Paulo, 2005.

STEWART, T. A., *Capital intelectual*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1998.

SABBAG, P. Y., *Espirais do conhecimento: Ativando indivíduos, grupos e organizações*, Ed. Saraiva, 2007.