UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS: UM ESTUDO SOBRE
CONHECIMENTOS RELEVANTES, FATORES INFLUENCIADORES E
PRÁTICAS EM ORGANIZAÇÕES PROJETIZADAS**

Ana Carolina Messias Shinoda

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

SÃO PAULO
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ANA CAROLINA MESSIAS SHINODA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS: UM ESTUDO SOBRE
CONHECIMENTOS RELEVANTES, FATORES INFLUENCIADORES E PRÁTICAS
EM ORGANIZAÇÕES PROJETIZADAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

Versão original

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Shinoda, Ana Carolina Messias

Gestão do conhecimento em projetos: um estudo sobre conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas em organizações projetizadas / Ana Carolina Messias Shinoda. – São Paulo, 2012.
304 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2012.
Orientador: Antonio Cesar Amaru Maximiano.

1. Gestão do conhecimento 2. Administração de projetos 3. Organizações projetizadas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4038

**Dedico este trabalho aos meus primeiros
professores, Carlos e Valéria Shinoda, e à minha
irmã Luciana Shinoda, pelo amor que me move
para as realizações.**

Agradecimentos

Agradeço à minha família pelo grande incentivo aos estudos desde o início e pelo apoio no processo de realização do mestrado. Agradeço, em especial, ao meu pai e mentor, Carlos Shinoda, que foi o responsável por me direcionar ao mestrado, além de me inspirar desde cedo a segui-lo na profissão de professor.

Agradeço ao meu orientador, Professor Amaru, pelas inúmeras e valiosas horas de orientação para a concretização deste trabalho. Obrigada por me orientar e incentivar também na carreira acadêmica, como professora, pesquisadora e até autora. Foi uma honra poder conviver com alguém tão sábio.

Agradeço ao Professor André Fischer, que despertou em mim o grande interesse pelo tema da Gestão do Conhecimento. Obrigada por me mostrar que não existem verdades absolutas, o que foi fundamental para conduzir as análises desta pesquisa. Obrigada também pela avaliação cuidadosa do meu trabalho na qualificação, pois foi determinante para os próximos passos.

Agradeço ao Professor Roberto Sbragia, que me ensinou não só o que é necessário para entregar uma boa dissertação a partir da disciplina que ministrou, mas me inspirou a ser um professor como ele, justo e criterioso em suas avaliações.

Agradeço às amigas que conheci durante o mestrado e que quero estar próxima por toda a vida: Talita Cordeiro, Fabíola Sarubbi e Carolina Dias. Vocês são exemplos para mim e foram um apoio fundamental ao longo do processo de mestrado, me ouvindo, aconselhando e apoiando sempre.

Obrigada aos amigos Adriano Carnaúba, Alcides Neto, Angelo Danese, Bárbara Freitag, Bruno Cals, Cleonir Tumelero, Luciana Rizzi e Martín Hernani por trazerem leveza e alegria ao processo de realização do mestrado.

Agradeço à querida amiga Viviane Santos, uma referência de pessoa e pesquisadora. As trocas sobre o tema de Gestão do Conhecimento e a pesquisa que fizemos em conjunto me trouxeram grandes aprendizados para conseguir desenvolver minha dissertação.

Meus agradecimentos à equipe de pesquisa “Melhores Empresas para Você Trabalhar”: Angela Lucas, Elza Veloso e Wilson Amorim. Além dos aprendizados sobre pesquisa acadêmica, vocês me ensinaram uma nova forma de gerir pessoas, com base em autonomia e confiança. Obrigada à Débora Rossi por me mostrar como ser uma pesquisadora leve e responsável ao mesmo tempo.

Agradeço ao Marcelo Cota, Sofia Esteves, Danilca Galdini e Jefferson Anselmo por abrirem suas organizações para a realização da pesquisa. Obrigada pela confiança que

depositaram no meu trabalho e pelo tempo que disponibilizam com pessoas valiosas de suas equipes. Agradeço também a cada um dos entrevistados que doou seu tempo e possibilitaram que eu conhecesse a realidade de suas organizações.

Um agradecimento importante a ser feito é a todos os funcionários da FEA-USP que, a cada dia, me ajudaram a conduzir minhas atividades do mestrado. Seu João que me trazia cafés na sala de estudo. Francisco Costa que respondeu inúmeras dúvidas sobre a bolsa de pesquisa. Fabiana Caseiro e Daniela Martins que, sempre que possível, disponibilizam espaços para fazermos discussões em grupo. Eloisa Alessio que respondeu às dúvidas mais complexas sobre o processo de mestrado. Lucimara e Cida (SPGA) pelo apoio e solução de dúvidas. Os funcionários da biblioteca que sempre encontravam uma forma de renovar os já tantas vezes renovados livros emprestados. Os funcionários do xerox que participaram de momentos tensos de impressão das diversas versões da dissertação e contribuíram com a disponibilização de trechos de materiais de grande valor para meu trabalho. Obrigada pela colaboração de cada um de vocês no meu processo de realização do mestrado.

Agradeço também ao apoio da CAPES que, por meio da bolsa de estudos, me ofereceu tranquilidade financeira para conduzir minha pesquisa.

**“Aqueles que embarcam numa vida de
diálogo com a experiência humana
deveriam abandonar todos os sonhos de um
fim tranquilo de viagem. Toda a felicidade
se encontra na própria jornada” – Zygmunt
*Bauman***

RESUMO

A Gestão do Conhecimento (GC) ainda é um desafio para muitas organizações. Em empresas projetizadas, em que a maior parte dos profissionais se dedica à atividade de projetos, há obstáculos adicionais a serem superados. Isso acontece, entre outros fatores, devido à própria natureza dos projetos, pois são exclusivos (dificultando a aprendizagem por repetição) e finitos (em geral não há mecanismos para integrar os conhecimentos adquiridos ao longo do projeto em novos projetos). A partir desse contexto, o presente trabalho foi orientado pelo seguinte problema de pesquisa: “como as organizações projetizadas realizam a gestão do conhecimento de seus projetos?”. Para responder a essa pergunta, foram analisados os conhecimentos relevantes para serem gerenciados, as práticas de GC utilizadas e os fatores influenciadores (facilitadores e dificultadores) presentes em três organizações: Escritório de Projetos do Banco Central, Cia de Talentos e PromonLogicalis. Além de projetizadas, essas organizações têm origem brasileira, oferecem serviços de consultoria (interna ou externa) e são referência em seus setores de atuação. A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, possui uma abordagem qualitativa e utiliza o método de estudo de casos múltiplos. Foi desenhado um modelo conceitual para o levantamento das práticas organizacionais com base no foco das práticas (intra ou interprojetos) e nos processos de GC para os quais contribuem mais intensamente (recuperação, criação/aquisição, compartilhamento e armazenamento). Como resultados da pesquisa foram identificados 8 conhecimentos relevantes para serem gerenciados, 7 fatores influenciadores da Gestão do Conhecimento, 10 fatores facilitadores, 4 fatores dificultadores. Além disso, foram mapeadas diversas práticas de GC intra e interprojetos nas organizações pesquisadas. Como conclusões do estudo, percebeu-se que para que se realize uma boa Gestão do Conhecimento na organização, mais importante do que as práticas empregadas é a existência de um contexto facilitador, pois se o ambiente favorece a criação, compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimentos, as mais diversas práticas são estruturadas para apoiar esses processos. Além disso, percebeu-se que não parecem existir as melhores práticas de GC, mas sim, as melhores práticas para cada contexto organizacional. Espera-se que este estudo adicione conhecimentos ao campo de Gestão do Conhecimento em Projetos (PKM – *Project Knowledge Management*) e contribua com estudos futuros sobre o tema.

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) remains a challenge for many organizations. In project-based companies, in which most professionals are dedicated to project activities, there are additional obstacles to overcome. This happens, among other factors, due to the very own nature of projects, because they are exclusive (making it difficult to learn by repetition) and finite (in general, there are no mechanisms to integrate the acquired knowledge throughout the project to new projects). From this context, the present study was guided by the following research question: “how do project-oriented companies manage their project knowledge?”. In order to answer this question, the relevant knowledge to be managed was analyzed, the KM practices were identified and the influencing factors (facilitating and complicating factors) were raised in three project-based companies: Project Management Office from Banco Central, Cia de Talentos and PromonLogicalis. Besides being project-based, these organizations are from Brazil, offer consulting services (internal or external) and are references in their sectors. The research has an exploratory and descriptive nature, uses a qualitative approach and is based in multiple case studies. It was designed a conceptual model for the organizational practices identification based on the practices’ focus (intra and inter-project) and on the KM process that they contribute the most (retrieval, creation / acquisition, sharing and storage). This research identified 8 relevant knowledge to be managed, 7 influencing factors of knowledge management, 10 facilitating factors and 4 complicating factors. In addition, the intra and inter-project practices in the surveyed companies were mapped. As for conclusions to the study, it was realized that in order to make a good knowledge management in the organization, the existence of a facilitating context is more important than the practices employed, because if the environment favors the creation, sharing, storage and retrieval of knowledge, the most diverse practices are implemented to support these processes. Moreover, it was realized that that the best knowledge management practices seem not to exist, but instead the best practices for each organizational context. It is expected that this study can add knowledge to the field of PKM - Project Knowledge Management and that it may contribute to future studies on the subject.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE FIGURAS	6
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivos do estudo	11
1.2 Justificativa.....	13
1.3 Estrutura do trabalho	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 O Conhecimento.....	17
2.1.1 Economia do Conhecimento.....	18
2.1.2 Conceito de Conhecimento.....	22
2.1.3 Tipos de conhecimento	29
2.2 A Gestão do Conhecimento.....	34
2.2.1 Conceito de Gestão do Conhecimento.....	34
2.2.2 Processos de Gestão do Conhecimento	36
2.2.3 Influenciadores na Gestão do Conhecimento	47
2.2.4 Práticas de Gestão do Conhecimento	60
2.3 Gestão do Conhecimento em Organizações Projetizadas	69
2.3.1 Organizações Projetizadas	69
2.3.2 Desafios para a GC em Organizações Projetizadas.....	73
2.4 Sumário do Referencial Teórico	78
3 MÉTODO DA PESQUISA.....	81
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	81
3.2 Modelo Conceitual	88
3.3 Amostra	92
3.4 Coleta e Análise dos dados.....	93
3.5 Limitações da pesquisa.....	101
4 ANÁLISE DE DADOS.....	103
4.1 Estudo de Caso – PMO do Banco Central	104
4.1.1 Visão Geral	104
4.1.2 Resultados: Coleta de Dados	105
4.1.3 Características dos Projetos	107
4.1.4 Conhecimentos Relevantes.....	108
4.1.5 Fatores Influenciadores: Facilitadores.....	109
4.1.6 Fatores Influenciadores: Dificultadores.....	111
4.1.7 Práticas de Gestão do Conhecimento: intraprojeto.....	113
4.1.8 Práticas de Gestão do Conhecimento: interprojetos	120
4.1.9 Síntese da GC dos Projetos no PMO do Banco Central	123
4.2 Estudo de Caso – Cia de Talentos	125
4.2.1 Visão Geral	125
4.2.2 Resultados: Coleta de Dados	129
4.2.3 Características dos Projetos	130
4.2.4 Conhecimentos Relevantes.....	131
4.2.5 Fatores Influenciadores: Facilitadores.....	135
4.2.6 Fatores Influenciadores: Dificultadores.....	139
4.2.7 Práticas de Gestão do Conhecimento: intraprojeto.....	141
4.2.8 Práticas de Gestão do Conhecimento: interprojetos	148

4.2.9	Síntese da GC dos Projetos na Cia de Talentos	153
4.3	Estudo de Caso – PromonLogicalis	155
4.3.1	Visão Geral	155
4.3.2	Resultados: Coleta de Dados	158
4.3.3	Características dos Projetos	160
4.3.4	Conhecimentos Relevantes	161
4.3.5	Fatores Influenciadores: Facilitadores	164
4.3.6	Fatores Influenciadores: Dificultadores	167
4.3.7	Práticas de Gestão do Conhecimento: intraprojeto	169
4.3.8	Práticas de Gestão do Conhecimento: interprojetos	176
4.3.9	Síntese da GC dos Projetos na PromonLogicalis	182
4.4	Análise Integrada dos Estudos de Casos	185
4.4.1	Visão Geral	185
4.4.2	Resultados: Coleta de Dados	186
4.4.3	Características dos projetos	187
4.4.4	Conhecimentos relevantes	188
4.4.5	Fatores influenciadores	197
4.4.6	Fatores Influenciadores: Facilitadores	204
4.4.7	Fatores Influenciadores: Dificultadores	211
4.4.8	Práticas de Gestão do Conhecimento: intraprojeto	215
4.4.9	Práticas de Gestão do Conhecimento: interprojetos	225
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	237
5.1	Conhecimentos Relevantes	240
5.2	Fatores Influenciadores	242
5.3	Práticas de Gestão do Conhecimento	244
5.4	Conclusões	248
5.5	Limitações	252
5.6	Recomendações para estudos futuros	252
5.7	Contribuições para a Academia	254
5.8	Contribuições para a prática	254
	REFERÊNCIAS	257
	APÊNDICE 1 – Protocolo dos Estudos de Casos	265
	APÊNDICE 2 – Contexto do Banco Central	272
	APÊNDICE 3 – Contexto da Cia de Talentos	281
	APÊNDICE 4 – Contexto da PromonLogicalis	288
	APÊNDICE 5 - Cronograma de Atividades da Dissertação	298

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AM: *Account Manager* ou Gerente de Conta (sigla interna da PromonLogicalis)
AGP: Agente de Gerenciamento de Projetos (sigla interna do Banco Central)
AO: Aprendizagem Organizacional
Cedec-GP: Centro de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos
(sigla interna do Banco Central)
CPC: Comitê de Projetos Corporativos (sigla interna do Banco Central)
CT: Companhia de Talentos
Depog: Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão (sigla interna do Banco Central)
EAP: Estrutura Analítica do Projeto
EP: Engenheiro de Projeto (sigla interna da PromonLogicalis)
Espla: Escritório de Planejamento (sigla interna do Banco Central)
Espro: Escritório de Projetos (sigla interna do Banco Central)
GC: Gestão do Conhecimento
GP: Gerente de Projeto
MGPro: Metodologia de Gerenciamento de Projetos (sigla interna do Banco Central)
PL: Profissional de Planejamento (sigla interna da PromonLogicalis)
PMBOK: *Project Management Body of Knowledge*
PMI: *Project Management Institute*
PMO: *Project Management Office* (Escritório de Gestão de Projetos)
RBV: *Resource-Based View* (Visão da Empresa Baseada em Recursos)
Redi-BC: Reserva para Desenvolvimento Institucional do Banco Central
SGPro: Sistema de Gerenciamento de Projetos (sigla interna do Banco Central)
Unibacen: Universidade Corporativa do Banco Central

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O conhecimento na história da economia	18
Quadro 2 - A mudança do paradigma Industrial para o do Conhecimento.....	19
Quadro 3 - Diferença entre dado, informação e conhecimento.....	28
Quadro 4 - Diferentes formas de abordar os tipos de conhecimento	30
Quadro 5 - Diferenças entre conhecimento tácito e explícito	32
Quadro 6 - Diferentes propostas para os processos de Gestão do Conhecimento	36
Quadro 7 - Repositórios de Memória Organizacional	41
Quadro 8 - Processos de Aprendizagem Organizacional – 4I's	45
Quadro 9 - Influenciadores no processo de gestão do conhecimento	48
Quadro 10 - Capacitação para o conhecimento: a grade 5 x 5	51
Quadro 11 - Dimensões da Solitude.....	55
Quadro 12 - Condições para aprendizagem interprojeto.....	56
Quadro 13 - Fatores influenciadores do compartilhamento de conhecimento.....	57
Quadro 14 - Fatores influenciadores consolidados	60
Quadro 15 - Práticas de compartilhamento de conhecimento (PwC)	61
Quadro 16 – Práticas de GC em cada etapa do ciclo de vida.....	62
Quadro 17 - Gestão de Conhecimento em Projetos no ciclo de vida.....	64
Quadro 18 - Práticas por processo de aprendizagem e nível de análise.....	65
Quadro 19 - Práticas de compartilhamento formais e informais.....	66
Quadro 20 - Estruturas organizacionais em projetos	71
Quadro 21 - Consultorias nos Modelos Organizacionais.....	71
Quadro 22 - Comparação entre organizações projetizadas e funcionais.....	72
Quadro 23 - Desafios da natureza dos projetos para a gestão do conhecimento	74
Quadro 24 - Cuidados no emprego do estudo de caso	85
Quadro 25 - Entrevistas, Observação Direta e Documentação	86
Quadro 26 - Procedimento de coleta e análise de dados do Banco Central	105
Quadro 27 - Escolha dos entrevistados no Banco Central	106
Quadro 28 - Fatores Facilitadores no PMO do Banco Central	109
Quadro 29 - Fatores Dificultadores no PMO do Banco Central	111
Quadro 30 - Práticas intraprojeto de GC no PMO do Banco Central	113
Quadro 31 - Práticas interprojetos de GC no PMO do Banco Central.....	120
Quadro 32 - Procedimento de coleta e análise de dados na Cia de Talentos	129
Quadro 33 - Escolha dos entrevistados na Cia de Talentos	130
Quadro 34 - Conhecimentos relevantes na Cia de Talentos.....	131
Quadro 35 - Fatores Facilitadores na Cia de Talentos	135
Quadro 36 - Fatores Dificultadores na Cia de Talentos	139
Quadro 37 - Práticas intraprojeto de GC na Cia de Talentos	141
Quadro 38 - Práticas interprojetos de GC na Cia de Talentos	148
Quadro 39 - Procedimento de coleta e análise de dados na PromonLogicalis.....	159
Quadro 40 - Escolha dos entrevistados na PromonLogicalis	159
Quadro 41 - Conhecimentos relevantes na PromonLogicalis	161
Quadro 42 - Fatores Facilitadores na PromonLogicalis.....	164
Quadro 43 - Fatores Dificultadores na PromonLogicalis.....	167
Quadro 44 - Práticas intraprojeto de GC na PromonLogicalis.....	170
Quadro 45 - Práticas interprojetos de GC na PromonLogicalis	176
Quadro 46 - Diferenças entre os casos estudados	185
Quadro 47 - Tempo de casa dos entrevistados	186

Quadro 48 - Comparação: características dos projetos	187
Quadro 49 - Conhecimentos relevantes	189
Quadro 50 - Categorização dos conhecimentos relevantes	195
Quadro 51 - Fatores influenciadores	197
Quadro 52 - Fatores facilitadores consolidados	205
Quadro 53 - Fatores dificultadores consolidados	211
Quadro 54 - Práticas intraprojeto de GC consolidadas	215
Quadro 55 - Práticas interprojetos de GC consolidadas	225
Quadro 56 - Comparação dos conhecimentos em projetos	241
Quadro 57 - Classificação dos participantes: práticas interprojetos	247

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Oportunidade de Pesquisa	10
Figura 2 - Problema de Pesquisa	11
Figura 3 - Visão Geral da Estrutura do Trabalho	15
Figura 4 - Estrutura do Referencial Teórico.....	17
Figura 5 - Processos de Gestão do Conhecimento	37
Figura 6 - Modelo SECI: quatro modos de conversão do conhecimento.....	38
Figura 7 - Modelo de transição da aprendizagem individual para organizacional.....	44
Figura 8 - Práticas intraprojeto consolidadas	68
Figura 9 - Práticas interprojetos consolidadas.....	68
Figura 10 - Estruturas Organizacionais	70
Figura 11 - Estratégias de Gestão do Conhecimento em Consultorias	77
Figura 12 - Tipologia da Pesquisa.....	82
Figura 13 - Convergência de múltiplas fontes de evidências	86
Figura 14 - Modelo Conceitual da Pesquisa.....	89
Figura 15 - Entradas e Saídas da Pesquisa	91

1 INTRODUÇÃO

Conhecimento sempre foi um ativo importante para muitas instâncias da vida coletiva. É algo que dá prestígio a diversos estudiosos, como astrônomos, engenheiros, arquitetos, matemáticos e filósofos. Apenas recentemente, no entanto, o conhecimento foi considerado fator de produção. Peter Drucker foi possivelmente um dos primeiros autores a assinalar a transformação de uma economia de bens para uma economia baseada no conhecimento.

Essa migração para uma economia do conhecimento traz uma mudança de paradigma, na qual a fonte de poder nas organizações migra do nível hierárquico ocupado para o nível de conhecimento possuído (SVEIBY, 1997, p. 27). Sendo assim, a frase popular “conhecimento é poder” encontra muito sentido no mundo atual.

Dada sua importância econômica, tanto praticantes quanto acadêmicos passaram a estudar formas de gerenciar o conhecimento nas organizações tendo em vista potencializar seu valor. Desenvolve-se, a partir disso, o campo de estudos da Gestão do Conhecimento (GC).

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008, p. I), a Gestão do Conhecimento pode ser definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os rapidamente em produtos/serviços, tecnologias e sistemas. Spender (2008, p. 160) complementa que a GC está relacionada à otimização do valor econômico entregue, realizando o potencial econômico do conhecimento quando ele talvez não esteja no local correto ou de fácil acesso.

No contexto organizacional, o conhecimento pode assumir a função de um recurso estratégico que permite à empresa sustentar vantagem competitiva. Esta ideia parte de uma forma de enxergar as organizações que foi chamada de Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource Based View*).

Grant (1996, p. 110) define que a visão da empresa baseada em recursos percebe a empresa como um conjunto único de recursos na qual a tarefa primária da administração é maximizar

o valor por meio do desenvolvimento dos recursos já existentes e, ao mesmo tempo, desenvolver aqueles que vão constituir a base para o futuro da empresa.

Essa tarefa proposta pela RBV de maximizar o valor dos recursos atuais e criar os recursos necessários para a continuidade da organização está muito alinhada ao conceito de Gestão do Conhecimento.

Entretanto, isso não é simples de ser realizado e, em especial, no contexto de organizações projetizadas nas quais “A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade.” (PMI, 2008, p. 30). Um desafio nessas organizações é garantir que os conhecimentos criados a cada projeto não se encerrem com o término do mesmo. Isso é dificultado pela natureza intrínseca aos projetos, como se discutirá a seguir.

De acordo com o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), que é uma das principais referências na área de Gestão de Projetos, “Um projeto é um empreendimento temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” (PMI, 2008, p. 5). Sendo assim, contém a noção de temporalidade (tem começo, meio e fim) e de singularidade (resultado exclusivo, único).

O fato de o projeto sempre ter um fim, faz com que seja necessário criar práticas de integração dos novos conhecimentos gerados aos conhecimentos da organização sob o risco de o fruto desse conhecimento se encerrar junto com o término do projeto.

Além disso, o fato de ser singular, único, faz com que não se tenha o benefício total da aprendizagem pela repetição, expressa no conceito de curva de aprendizagem: quanto mais se faz a mesma atividade, mais rápido e/ou melhor se consegue realizá-la.

Entretanto, isso não impede que sejam aproveitados conhecimentos gerados em projetos anteriores realizados pela organização. Apesar de únicos, há diversos aspectos comuns (metodologia, setor e cliente, por exemplo) que podem ser retomados a cada novo projeto. Sendo assim, é importante que as organizações projetizadas tenham mecanismos para integrar os conhecimentos gerados em projetos ao conhecimento da organização como um todo, seja

disseminando para outros indivíduos da organização ou armazenando em documentos e sistemas de informação.

Entre as diversas organizações projetizadas, o estudo foca especificamente empresas de consultoria. Nesse setor, o conhecimento constitui-se como o produto oferecido aos clientes e como ativo estratégico, diferenciando as organizações no setor. As empresas de consultoria podem ser classificadas como *Knowledge Intensive Firms* (KIF), ou seja, empresas intensivas em conhecimento, na medida em que “[...] o trabalho e as organizações que são intensivos em conhecimento giram em torno do uso de tarefas intelectuais e analíticas e são tipicamente vistos como demandando extensa educação teórica e experiência para serem conduzidos com sucesso.”¹ (ALVESSON, 2004, p. 1).

Entretanto, apesar de o conhecimento ser um ativo central para as consultorias (HANSEN *et al*, 1999), essas empresas possuem uma estrutura e dinâmica que muitas vezes cria desafios à gestão do conhecimento presente na organização.

Além da natureza intrínseca de sua estrutura projetizada, a dinâmica das empresas de consultoria adiciona desafios para a gestão do conhecimento. Nesse setor, os profissionais geram faturamento para a empresa na medida em que estão alocados, ou seja, prestando serviço a algum cliente no caso das consultorias. Sendo assim, busca-se que tão logo o consultor finalize um projeto, já inicie o próximo para garantir um maior faturamento. Isso faz com que não haja muitas vezes tempo para reflexão, registro e compartilhamento dos conhecimentos adquiridos.

O impacto da não disseminação na organização do conhecimento presente nos indivíduos também traz como consequência a restrição nas vendas de projetos, uma vez que a consultoria fica limitada a realizar um número de projetos que os poucos profissionais que têm *expertise* no assunto possam garantir a entrega. Olivera (2000) acrescenta que faz parte da expectativa dos clientes que os conhecimentos adquiridos dos projetos sejam acumulados pela organização:

¹ “[...] work and organizations that are knowledge-intensive revolve around the use of intellectual and analytical tasks, and are typically seen as requiring an extensive theoretical education and experience to be carried out successfully.”

Organizações de consultoria são intensivas em conhecimento no sentido de que seus principais produtos são conhecimento e experiência e os consultores frequentemente encontram clientes e problemas parecidos em diferentes momentos e locais. Logo, a experiência que a organização adquiriu trabalhando com um cliente é muitas vezes relevante para o trabalho que será feito em outro cliente. Na verdade, os clientes frequentemente contratam empresas de consultoria com a expectativa que os consultores serão capazes de trazer a experiência que a organização acumulou em outros lugares. (OLIVERA, 2000, p. 818).²

Dado esse contexto, tem-se uma situação de difícil resolução: apesar de o conhecimento ser um ativo fundamental para as consultorias, a natureza dos projetos e a dinâmica do setor criam desafios à gestão do conhecimento. A Figura 1 ilustra essa questão.

Figura 1 - Oportunidade de Pesquisa

Além disso, de acordo com uma pesquisa realizada pelo PROGEP-FIA (2011) com diversos executivos no País, a Gestão de Conhecimentos é um dos principais temas emergentes para 2015 e ainda possui baixa incorporação nas organizações brasileiras.

A oportunidade de estudar o tema da Gestão do Conhecimento em Projetos foi explorada por meio do problema de pesquisa e objetivos descritos na próxima seção.

² “Consulting organizations are knowledge-intensive in that their main products are knowledge and experience and consultants often encounter similar clients and problems at different times and locations. Thus, the experience that the organization has gained from working with a client is often relevant for the work it will do for another client. In fact, clients often hire consulting firms with the expectation that consultants will be able to draw from the experience that the firm has accumulated elsewhere.”

1.1 Objetivos do estudo

O **problema de pesquisa** do estudo está destacado na Figura 2:

Figura 2 - Problema de Pesquisa

A resposta ao problema de pesquisa foi segmentada em três **objetivos específicos** do estudo:

- **Mapear os conhecimentos relevantes para a entrega dos projetos;**
- **Analisar a aplicação das práticas de gestão do conhecimento;**
- **Avaliar os fatores que influenciam as práticas de gestão do conhecimento.**

O mapeamento dos conhecimentos relevantes é importante na medida em que revela quais conhecimentos devem ser gerenciados pela organização. As práticas mostram de que forma esses conhecimentos são gerenciados. Finalmente, os fatores influenciadores indicam de que forma a realização das práticas é facilitada ou dificultada.

Cabe esclarecer que se entende por prática “Um tipo específico de atividade profissional ou de gerenciamento que contribui para a execução de um processo e que pode empregar uma ou mais técnicas e ferramentas.” (PMI, 2008, p. 439). No caso do estudo, o foco são as atividades que contribuem para o processo de gestão do conhecimento na organização.

Entre exemplos de práticas de gestão do conhecimento têm-se: reunião de lançamento ou *kick-off* do projeto, na qual o gerente do projeto compartilha com a equipe o que é o projeto, quais são suas etapas e desafios; produção de materiais do projeto (registro das análises realizadas e apresentações); conversas informais (almoços, cafezinhos, *happy hours*); reunião de encerramento do projeto; e treinamentos corporativos de metodologias de projetos. No

Referencial Teórico estão reunidas outras práticas de gestão do conhecimento identificadas em estudos anteriores.

Além disso, a análise das práticas de gestão do conhecimento utilizadas pelos profissionais será segmentada em intra e interprojetos. As primeiras relacionam-se àquelas desenvolvidas dentro do contexto de um projeto e as segundas àquelas realizadas independentes de um único projeto (por exemplo, um treinamento de uma determinada metodologia, que é *cross* projetos).

O **objetivo geral** do estudo, ou seja, a razão de se querer responder a essa pergunta de pesquisa é **investigar como a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Projetos podem contribuir uma com a outra em organizações projetizadas**. Dessa forma espera-se adicionar conhecimentos para a Gestão de Conhecimento em Projetos (PKM – *Project Knowledge Management*), um campo de estudo que integra a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Projetos (HANISCH *et al*, 2009).

Esse campo vem recebendo atenção devido à maior “projetização” das empresas, ou seja, aumento no número de projetos realizados e estruturação da organização para desenvolvê-los. De acordo com Prencipe *et al* (2005) esse fenômeno acontece devido ao aumento da complexidade dos produtos que exigem uma forma de integrar os conhecimentos da empresa, e à necessidade cada vez maior de reduzir os tempos de ciclo (um projeto permite o foco em tarefas específicas dentro de um limite de tempo).

A **amostra da pesquisa** envolveu **organizações projetizadas, de origem brasileira, que prestam serviços de consultoria** (interna ou externamente) e que são **referências em seus setores**. Os motivos da escolha de organizações projetizadas e que prestam consultoria já foram explicados anteriormente (há desafios à gestão do conhecimento advindos da natureza da atividade de projetos e da dinâmica de consultoria).

A escolha de empresas de origem brasileira é resultado do interesse em compreender as práticas que foram desenvolvidas dentro do contexto do País (que não foram importadas de matrizes no exterior). Por fim, escolheram-se organizações referência em seus setores para que o estudo fosse realizado em empresas que têm sucesso no seu mercado de atuação, supondo-se que as práticas que ela utiliza estão trazendo bons resultados.

1.2 Justificativa

A pesquisa é justificada tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático.

No campo acadêmico, o trabalho contribui com o campo da Gestão de Conhecimento em Projetos, a partir do mapeamento dos conhecimentos considerados relevantes para a execução dos projetos, da identificação das práticas que viabilizam a gestão do conhecimento (tanto dentro de um projeto quanto entre projetos) e dos fatores que influenciam esse processo. Esse é um campo de estudo recente que ainda demanda pesquisas para seu amadurecimento.

Para evidenciar a novidade do campo, pode-se citar a edição especial sobre a Gestão do Conhecimento em ambientes de Projetos no *International Journal of Project Management* em 2003. A partir dessa edição, em 2005, Peter Love e Zahir Irani, dois dos editores desse *journal* nessa edição, lançaram junto com Patrick Fong um livro que conta com artigos de diversos colaboradores de universidades ao redor mundo sob o título “*Management of Knowledge in Project Environments*”. O livro tem em seu prefácio uma recomendação de Rodney Turner, referência acadêmica no campo de Gestão de Projetos apontando para a necessidade de organizações projetizadas refletirem sobre como irão selecionar novos conhecimentos, onde armazená-los e como distribuí-los para os novos projetos.

O campo é recente no mundo e especialmente no Brasil. Não foram identificados estudos que discutissem o tema das práticas de gestão do conhecimento em empresas projetizadas. A pesquisa foi realizada a partir das teses e dissertações das universidades mais bem avaliadas pela CAPES, que oferecem cursos de pós-graduação *stricto sensu* (FEA-USP, UFRGS, UFMG e EAESP-FGV) e no site do EnANPAD. Algumas pesquisas são focadas em como é feita a gestão do conhecimento de um tipo de projeto específico ou sobre aspectos diversos da gestão do conhecimento no contexto de empresas de consultoria.

Além disso, estudar as práticas de gestão do conhecimento especificamente de empresas de origem brasileira pode prover conhecimentos relevantes para estudos futuros sobre diferenças

em relação às práticas de empresas de origem estrangeira, mas que estão presentes no Brasil (que já importam as práticas da unidade original).

No campo prático, a pesquisa também é justificada. Primeiramente, faz um mapeamento dos conhecimentos relevantes para organizações projetizadas que oferecem serviços de consultoria e que podem ser utilizados como base para um diagnóstico em outras organizações: esses conhecimentos são relevantes também nessa organização? Há outros conhecimentos relevantes? Como estão sendo gerenciados esses conhecimentos?

O estudo aponta fatores facilitadores e dificultadores para a gestão do conhecimento. Sendo assim, podem-se investir esforços da organização no sentido de incentivar os fatores percebidos como facilitadores e amenizar os dificultadores.

Além disso, a pesquisa identifica práticas tanto dentro do âmbito de um projeto quanto entre projetos que podem ser usadas como *benchmarking*, dado que foram estudadas empresas referência em seus setores.

Vale o destaque para a crescente “projetização” das empresas, a partir do aumento do número de projetos realizados. Shenhar e Dvir (2007) explicam que a tendência de os projetos tomarem uma proporção cada vez mais significativa em comparação à operação acontece não só porque os ciclos de produtos estão cada vez se tornando mais curtos (demora menos tempo para um novo lançamento acontecer), mas também porque os consumidores demandam mais variedade e opções. Os autores afirmam que a eficiência operacional continua sendo importante, mas que com o tempo, teoricamente, todas as empresas podem alcançar um nível semelhante de eficiência. É neste ponto que os projetos aparecem como diferenciadores.

Nota-se que a presente pesquisa é relevante do ponto de vista acadêmico por contribuir com uma área de conhecimento recente e pouco estudada no Brasil e do ponto de vista prático por mapear conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas de gestão do conhecimento em organizações projetizadas.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi estruturado da seguinte forma: na parte 2 encontra-se o Referencial Teórico, em que são discutidos os conceitos relacionados ao problema de pesquisa da dissertação: o conhecimento (contexto da economia baseada no conhecimento, o conceito e tipos que pode assumir), a gestão do conhecimento (conceito, processos, fatores influenciadores e práticas) e a gestão do conhecimento em organizações projetizadas.

Na parte 3 discute-se a Metodologia, explicando-se a tipologia da pesquisa, o modelo conceitual, a amostra, o procedimento de coleta e análise de dados e as limitações. Na parte 4 apresenta-se a Análise dos Resultados, em que são discutidos os estudos de casos individuais e é feita uma análise integrada dos casos. Por fim, na parte 5 são apresentadas as Considerações Finais, em que são feitas recomendações para pesquisas futuras, além de discutir as limitações e contribuições do estudo. A Figura 3 ilustra a visão geral da estrutura do trabalho.

Figura 3 - Visão Geral da Estrutura do Trabalho

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico está estruturado em três seções, partindo dos aspectos mais amplos para os mais específicos. A primeira seção, “O Conhecimento” discute a economia do conhecimento (apresenta as mudanças no cenário organizacional nos últimos anos que apontam para uma economia baseada no conhecimento), a tentativa de diferentes filósofos e autores de definir o conceito de conhecimento e dos diversos tipos que ele pode assumir.

A segunda seção, “A Gestão do Conhecimento”, apresenta o conceito de Gestão do Conhecimento e analisa os processos, os fatores influenciadores e as práticas de GC. Por fim, a terceira seção, “A Gestão do Conhecimento em Organizações Projetizadas” foca a discussão da GC no âmbito das organizações que são projetizadas, comentando suas especificidades e desafios. . A Figura 4 ilustra essa segmentação.

Figura 4 - Estrutura do Referencial Teórico

2.1 O Conhecimento

O primeiro passo para compreender os conceitos que fundamentam a pesquisa é analisar o contexto da economia baseada em conhecimento, além dos aspectos envolvidos na discussão do conceito de conhecimento e os diferentes tipos que o conhecimento pode assumir.

2.1.1 Economia do Conhecimento

Na Idade Média a Igreja Católica mantinha não só o poder religioso, mas também o poder do conhecimento por meio da restrição de acesso aos livros e da troca de opiniões. O filme “O nome da rosa” baseado na obra de Umberto Eco, situa-se nesse cenário. No enredo, pessoas começam a ser encontradas mortas com as pontas dos dedos e a língua roxas e descobre-se que há um motivo em comum: a busca pelo conhecimento. A biblioteca da igreja era protegida por um labirinto e guardava uma série de livros considerados proibidos. Um deles, causador das mortes, era um livro de Aristóteles que teve suas páginas contaminadas com veneno para que aqueles que tivessem contato com seu conteúdo fossem impedidos de disseminá-lo.

No mundo atual, conhecimento continua sendo fonte de poder. Entretanto, conforme afirma Drucker (1995, p. xxii) na era do pós-capitalismo o poder provém da transmissão das informações para torná-las produtivas e não de ocultá-las.

Para compreender a economia baseada no conhecimento, é importante retomar algumas perspectivas na história da economia para mostrar as mudanças de perspectivas até chegarmos ao momento atual. Amorim (2007) faz uma retomada histórica que se encontra resumida no Quadro 1.

Quadro 1 - O conhecimento na história da economia

Pensador	Contribuições
Adam Smith (1723-90)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito de que o crescimento da riqueza de um país está associado ao aprofundamento da divisão do trabalho em sua economia. ▪ Essa divisão separa os homens que executam as tarefas dos que observam e propõem novas formas de produzir.
Karl Marx (1818-83)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A lógica do capital cria um trabalhador que é quase uma extensão da máquina, distanciando-se do conhecimento. ▪ Proposta de trabalho cooperativo em que o produto deixa de ser individual para ser social. A dimensão social é atribuída ao conhecimento.
Alfred Marshall (1842-1924)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formula o conceito de capital humano: grau de capacitação da comunidade para o trabalho qualificado, a inovação científica e tecnológica, a liderança, a iniciativa e a organização no âmbito empresarial privado e na vida pública. ▪ Um dos gargalos para o desenvolvimento econômico poderia ser o baixo nível educacional da população.
Joseph Schumpeter (1883-1950)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulso fundamental para a dinâmica da economia é dada pelo novo que acarreta destruição criadora (destruição das oportunidades de sobrevivência das estruturas velha pela concorrência capitalista).
Neo-Schumpeterianos (atual)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolvidos na formulação de uma nova teoria do crescimento econômico que compreenda o papel do conhecimento e da tecnologia enquanto geradores de produtividade e desenvolvimento

Fonte: adaptado de AMORIM, 2007.

Percebe-se que as diferentes proposições dos pensadores econômicos evidenciam a mudança do papel do conhecimento na economia até o momento atual em que se precisa ser repensado.

A OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) afirma que o termo “economia baseada em conhecimento” deriva do completo reconhecimento do lugar do conhecimento e tecnologia nas modernas economias de seus países membros (OECD, 1996, p. 3). A organização explicita que economias baseadas em conhecimento são aquelas diretamente baseadas na produção, distribuição e uso do conhecimento e informação.

Sveiby (1997) faz uma comparação de diferentes aspectos sob o ponto de vista do paradigma da Era Industrial e do paradigma da Era do Conhecimento que pode ser vista no Quadro 2.

Quadro 2 - A mudança do paradigma Industrial para o do Conhecimento

Aspectos	Paradigma da Era Industrial	Paradigma da Era do Conhecimento
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receita
Base de poder dos gerentes	Nível na hierarquia	Nível de conhecimento
Principal responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta de comunicação, recurso
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informação	Mediante a hierarquia organizacional	Mediante redes colegiadas
Fonte primária de receitas	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas ideias, novos clientes, P&D)
Gargalos de produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
Fluxo da produção	Direcionado pelas máquinas; sequencial	Direcionado pelas ideias; caótico
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo nas redes
Relações com os clientes	Unidirecional via mercados	Interativa via redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito da aprendizagem	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado (de ações)	Direcionados por ativos tangíveis	Direcionados pelos ativos intangíveis

Fonte: adaptado de SVEIBY, 1997, p. 27.

Nesse contexto surge um novo papel: o trabalhador do conhecimento. Peter Drucker foi o precursor a tratar desse tema e aponta que no século XX a força de trabalho nos países desenvolvidos passou do trabalho manual e de fazer mover as coisas (em fazendas, fábricas e

minas) para o trabalho do conhecimento e em serviços (DRUCKER, 1995, p. 184). Assim, os trabalhadores braçais que dominavam o mercado passam a ser substituídos pelos trabalhadores do conhecimento cuja formação é mais aprofundada e dependem do pensamento crítico.

A nova era do conhecimento traz desafios. Terra (2001) indica que o conhecimento é difícil de quantificar ao contrário de outros ativos organizacionais como estoques financeiros, recursos naturais e mesmo mão de obra qualificada. Além disso, uma de suas características fundamentais é o fato de ser altamente reutilizável e, quanto mais utilizado, mais aumenta seu valor, representando uma lógica de depreciação oposta ao que usualmente se aplica (*Ibid*).

Outro aspecto do conhecimento a ser destacado é que ele é parte fundamental do Capital Intelectual das organizações. Isso é percebido na definição de Stewart (1998, p. xiii): “O Capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza”.

Edvisson e Malone (1998) segmentam o Capital Intelectual em Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Relacionamento. O Capital Humano envolve a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos funcionários, além de criatividade e inovação organizacionais. É mais volátil do que os demais capitais.

O Capital Estrutural está relacionado à infraestrutura que apoia o Capital Humano e o de Relacionamento. Têm-se como exemplos: propriedade intelectual (patentes, *copyrights*, marcas registradas) e ativos de estrutura (filosofia e processos de gestão, cultura, sistemas de informação).

O Capital de Relacionamento envolve o valor resultante do relacionamento com clientes: marcas, clientes, lealdade dos clientes, nome da empresa, canais de distribuição, acordos de parceria e licenciamento, contratos favoráveis, acordos de franquia, entre outros.

Stewart (1998) ressalta que as pessoas da organização que compõem o Capital Humano, nunca podem ser compradas, mas apenas alugadas. Sendo assim, as organizações precisam desenvolver formas de mantê-las seja criando laços ou por meio de remuneração. Além disso, um dos princípios para gerenciar o Capital Intelectual proposto pelo autor envolve estimular o

trabalho em equipe, comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado. As equipes capitalizam o talento que passa a ser compartilhado e menos dependente de um único indivíduo.

Há uma abordagem estratégica chamada Visão da Empresa Baseada em Recursos (RBV – *Resource Based View*), cuja premissa básica é que o sucesso de uma empresa é em grande parte explicada pelos recursos que possui e controla (GALBREATH, 2005, p. 979; OLIVEIRA JR, 2001, p. 123). Grant (1996, p. 110) detalha que a visão da empresa baseada em recursos percebe a empresa como um conjunto único de recursos na qual a tarefa primária da administração é maximizar o valor por meio do desenvolvimento dos recursos já existentes e, ao mesmo tempo, desenvolver aqueles que vão constituir a base para o futuro da empresa. O conhecimento é um desses recursos, como se discutirá adiante.

O RBV foca em ativos estratégicos, os quais, segundo Barney (1991), possuem quatro qualidades: (1) valor: o recurso pode produzir algo valorizado pelos consumidores, (2) raridade: o recurso deve ter um fornecimento limitado, (3) imitabilidade: o recurso deve ser difícil para outros imitarem e (4) substituibilidade: o recurso deve ter poucos substitutos próximos.

A ênfase maior do RBV é na terceira característica, a imitabilidade, que de acordo com Galbreath (2004 *apud* WILLS-JOHNSON, 2008) possui como fontes: ambiguidade causal (pessoas de fora da organização não conseguem compreender como os ativos intangíveis foram construídos e nem como contribuem para a criação de valor), história (as empresas dependem de uma trajetória difícil de replicar), direitos legais de propriedade (empresas detêm patentes e outros ativos que não podem ser legalmente imitados), complexidade social (difícil replicar as interações sociais informais que ocorrem em uma organização) e deseconomias de compressão de tempo (relacionadas à curva de experiência, leva tempo para aprender a partir de experiências e para treinar os funcionários).

Grant (1996) afirmou que o conhecimento pode ser o recurso mais estratégico para as organizações, que deu origem à Visão da Empresa Baseada em Conhecimento ou *Knowledge-Based-View* (KBV). Para que o conhecimento possa ser um elemento diferenciador, o autor aponta que é necessário que a organização seja capaz de acessar e integrar o conhecimento especializado de seus empregados.

Percebe-se que o conhecimento possui muita relevância na economia e nas organizações, sendo um recurso estratégico que as permite sustentar vantagem competitiva. Sendo assim, é necessário analisar mais profundamente o que é esse ativo, foco da próxima seção.

2.1.2 Conceito de Conhecimento

Definir conhecimento não é uma tarefa simples. Grant (1996, p. 110, grifo do autor) compactua com esse desafio: “*O que é conhecimento? Como a questão tem intrigado alguns dos maiores pensadores do mundo, de Platão a Popper, sem a emergência de um consenso claro, essa não é uma arena em que eu escolho competir.*”.³

Entretanto, quando se pretende desenvolver um estudo situado no campo da Gestão do Conhecimento, é fundamental navegar entre as diversas tentativas de se chegar a uma definição de conhecimento.

Van Doren (1991, p. xix-xxii), em seu livro sobre a história dos conhecimentos da humanidade, determina que há dois tipos de conhecimento: conhecimento das particularidades e conhecimento geral. O conhecimento das particularidades está relacionado aos fatos comuns do cotidiano como, por exemplo, saber onde se está e como sobreviver. Tanto homens quanto animais dominam esse tipo de conhecimento. Já o conhecimento geral é exclusivo dos homens e relacionado, entre outros fatores, às causas dos eventos. Por exemplo, sabe-se que todas as criaturas vivas nasceram e irão morrer.

Dentre os conhecimentos gerais, há dois que são caracterizados pela certeza: conhecimento das proposições autoevidentes e fé. Há poucos conhecimentos do primeiro tipo e há inclusive filósofos que afirmam que ele não existe. A certeza das proposições autoevidentes é inerente à natureza das coisas. Um exemplo seria dizer que “um todo finito é maior do que qualquer de suas partes”, em que uma vez entendidos o significado de “todo finito”, “parte” e “maior”, percebe-se que a proposição é verdade acima de qualquer dúvida (*Ibid.*, p. xxi).

³ “*What is knowledge? Since this question has intrigued some of the world’s greatest thinkers from Plato to Popper without the emergence of a clear consensus, this is not an arena in which I choose to compete.*”

A fé, por sua vez, também poderia ser considerada um conhecimento infalível. Está relacionada não só a certezas como “Deus existe”, “Deus fez o mundo”, entre outros, mas também declarações como “o sol nasce toda manhã e se põe ao final da tarde”. Essa ideia de conhecimento relacionado a crenças será retomada por outros autores como se verá mais adiante.

A discussão acerca do que é conhecimento está muito relacionada à ideia da existência de uma verdade e da possibilidade de conhecê-la. Os primeiros filósofos partiram do entendimento de que a verdade, sendo uma manifestação das coisas para os sentidos, poderia ser conhecida:

[...] considera-se que os primeiros filósofos não tinham uma preocupação principal com o conhecimento enquanto conhecimento, isto é, não indagavam se podemos conhecer ou não o Ser, mas partiam da pressuposição de que o podemos conhecer, pois a verdade, sendo *aletheia*, isto é presença e manifestação das coisas para os nossos sentidos e nossos pensamentos, significa que o Ser está manifesto e presente em nós e, portanto, nós o podemos conhecer. (CHAUÍ, 2000, p. 137)

Chauí (2000, p. 137) aponta que apesar de o conhecimento em si não ser a preocupação principal e sim a ontologia (conhecimento sobre o ser), os primeiros filósofos se ocupavam com a discussão do conhecimento. Aponta então três deles que apresentaram alguma proposta nesse sentido: Heráclito, Parmênides e Demócrito.

Heráclito diferenciava o conhecimento que os sentidos oferecem (imagem estável, em um mundo em constante mudança) e o conhecimento alcançado pelo pensamento (verdade como mudança contínua). Dizia: “não podemos banhar-nos duas vezes no mesmo rio, porque as águas nunca são as mesmas e nós nunca somos os mesmos” (*Ibid.*, p. 138).

Parmênides, por sua vez, se opunha a Heráclito, acreditando que só se pode pensar a respeito daquilo que permanece idêntico, de forma que conhecer é alcançar o imutável.

Já Demócrito concordava que havia uma diferença entre o conhecimento por meio da percepção e do pensamento, dado que somente o pensamento seria capaz de conhecer os átomos – que constituiriam a realidade e o que não pode ser dividido – enquanto a percepção, advinda dos órgãos dos sentidos, permitiria compreender as diferentes combinações dos átomos (quente e frio, doce e amargo, grande e pequeno, etc.). No entanto, Demócrito

discordava dos outros dois filósofos ao sustentar que a percepção não seria ilusória, mas apenas um efeito da realidade sobre o ser (*Ibid.*, p. 139).

Chauí (2000, p. 139) aponta que os sofistas concluíram que não é possível conhecer o Ser, mas somente ter opiniões subjetivas sobre a realidade e os homens devem se utilizar da linguagem para persuadir os outros de suas próprias opiniões.

Já Sócrates se distancia dos primeiros filósofos e se opõe aos sofistas uma vez que alega que a verdade pode ser conhecida, mas primeiro deve-se afastar as ilusões dos sentidos, das palavras e opiniões e alcançar a verdade apenas pelo pensamento (*Ibid.*, p. 139).

O diálogo de Theaetetus, cuja data é estimada por volta de 390 a.C., traz Sócrates procurando obter de Theaetetus, um jovem combatente e discípulo de Teodoro, um entendimento sobre a natureza do conhecimento. Nesse diálogo, as tentativas de definir conhecimento passam por conhecimento como uma percepção, como opinião verdadeira e como opinião verdadeira justificada (PLATO, 2010).

O conceito de conhecimento como percepção é rejeitado, entre outros motivos, a partir do questionamento de Sócrates: “O mesmo vento está soprando, e ainda assim, um de nós pode estar com frio e o outro não, ou um pode estar com um pouco e o outro com muito frio?” (*Ibid.*, p. 155)⁴. Sendo assim, discute que todas as coisas são relativas e não autoexistentes.

A definição de conhecimento como opinião verdadeira é refutada a partir da ideia de que é possível se ter uma opinião verdadeira sem se ter conhecimento. Uma comparação é feita com os julgamentos, quando juízes são persuadidos a respeito de assuntos que só se pode saber ao vê-los (e não de qualquer outra forma) e julgam-nos por meio de relatórios alcançando uma opinião verdadeira sobre eles, sem ter conhecimento sobre os mesmos (PLATO, 2010).

A última definição, a de conhecimento como opinião verdadeira justificada também recebe questionamentos de Sócrates a partir do significado do que seria “justificada”. Sócrates propõe três possibilidades para o termo: 1) Expressão da mente sob a forma de discurso; 2)

⁴ “The same wind is blowing, and yet one of us may be cold and the other not, or one may be slightly and the other very cold?”

Forma de alcançar o todo por meio da enumeração dos elementos e 3) Noção popular de dizer o sinal de diferença que distingue a coisa em questão de todas as demais.

A primeira é questionada pelo fato de que pode haver conhecimentos que não sejam passíveis de serem justificados. A segunda, porque a opinião verdadeira com a explicação pode não ser necessariamente suficiente para constituir um conhecimento. A terceira, porque para se poder dizer a diferença entre a coisa em questão e as demais, seria preciso já contar com opinião verdadeira, ou seja, uma definição cíclica que se baseia nela mesma para se explicar (*Ibid.*, 2010).

Por fim, como cada uma dessas tentativas demonstra ser insatisfatória, o diálogo termina sem um consenso acerca da definição de conhecimento. Entretanto, levanta aspectos importantes envolvidos nessa definição.

Segundo Chauí (2000), Platão e Aristóteles introduzem à filosofia a ideia de que existem graus de conhecimento, que se distinguem pela ausência e presença do verdadeiro. Platão apresenta quatro graus de conhecimento: crença, opinião, raciocínio e intuição intelectual, devendo os dois primeiros (conhecimento sensível) ser afastados da filosofia por serem ilusórios e apenas os dois últimos (conhecimento intelectual) considerados válidos.

Aristóteles, por sua vez, distingue sete graus de conhecimento: sensação, percepção, imaginação, memória, linguagem, raciocínio e intuição. Esses conhecimentos estão em um contínuo e nenhum deles seria falso ou ilusório, apenas variariam de um grau menor a maior de verdade. Entretanto, há uma separação entre os seis primeiros e o último, que só pode ser alcançado pelo pensamento puro (*Ibid.*, 2000, p. 140).

De acordo com Chauí (2000, p. 146), a diferença de perspectiva entre Platão e Descartes (afastar a experiência sensível do conhecimento verdadeiro, puramente intelectual) e de Aristóteles e Locke (o conhecimento se realiza por graus contínuos, partindo da sensação até chegar às ideias) estabelece duas orientações da Teoria do Conhecimento, abordada pela Epistemologia: o racionalismo e o empirismo.

Racionalismo: a fonte do conhecimento verdadeiro é a razão operando por si, controlando a experiência sensível para que ela não interfira. Existe um conhecimento *a priori* que precisa

ser justificado pela experiência sensorial (CHAUÍ, 2000 p. 146; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 25)

Empirismo: a fonte do conhecimento é a experiência sensível, responsável pelas ideias da razão e controlando a própria razão. Não existe conhecimento *a priori*, sendo a experiência sensorial a única fonte de conhecimento. (CHAUÍ, 2000 p. 146; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 25)

Uma questão que se faz sempre presente ao longo da história é o quanto se pode afirmar que conhecimento corresponda à verdade (conhecimento *a priori*) dado que se questiona se existe uma verdade absoluta.

Até o século XVII acreditava-se que a Terra era o centro do universo e Galileu contestou esse modelo a partir de estudos científicos, mostrando que na realidade era o sol o centro do universo. O mesmo foi apontado por Taleb (2009) ao dizer que a descoberta de cisnes negros na Austrália colocou em xeque a crença de que todos os cisnes eram brancos:

Antes da descoberta da Austrália, as pessoas do Antigo Mundo estavam convencidas de que *todos* os cisnes eram brancos. Esta era uma crença inquestionável por ser absolutamente confirmada por evidências empíricas. Deparar-se com o primeiro cisne negro [...] ilustra uma limitação severa no aprendizado por meio de observações ou experiências e a fragilidade de nosso conhecimento. (TALEB, 2009, p.15, grifo do autor)

Percebe-se que nesses dois casos as “verdades” foram contestadas.

Nonaka e Takeuchi partem do conceito de conhecimento como “crença verdadeira justificada”, que segundo os autores foi introduzida por Platão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 24). No entanto, os autores abordam a questão da verdade da seguinte forma:

Enquanto a epistemologia tradicional do Ocidente se concentrou na ‘verdade’ como atributo essencial do conhecimento, nós destacamos a natureza do conhecimento como ‘crença justificada’. (NONAKA. TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Os autores complementam sua posição dizendo que consideram o conhecimento como “[...] um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’.” (NONAKA. TAKEUCHI, 1997, p. 63), se contrapondo assim à epistemologia tradicional que

ênfatiza a natureza absoluta, estática e não humana do conhecimento, expressa de forma geral em proposições e pela lógica formal.

Maturana e Varela (2010, p. 40) corroboram com esse conceito ao afirmarem que “todo conhecer é um fazer daquele que conhece, ou seja, todo conhecer depende da estrutura daquele que conhece”. Assim, os autores questionam a atitude de colocar um “selo de inquestionabilidade” sobre as experiências que se tem, como se ela refletisse um mundo “absoluto” (*Ibid.*, p. 30).

Essa discussão está relacionada ao que Nakano e Fleury (2005) classificam como duas perspectivas do conhecimento: cognitiva *versus* construtivista.

De acordo com os autores, a perspectiva cognitiva vê o mundo como uma realidade pré-definida cuja existência é independente da ação e história da organização e dos indivíduos. Assim, a tarefa da organização é produzir a representação mais acurada da realidade, através da coleta e interpretação de informações, para que sejam tomadas decisões acertadas. Nessa perspectiva, pode-se entender o conhecimento como posse dos indivíduos, como sendo possível estocá-lo. A crítica feita à perspectiva cognitiva se refere ao argumento de que o conhecimento não pode ser desvinculado de seu caráter subjetivo e dependência do contexto (NAKANO; FLEURY, 2005).

Já segundo a perspectiva chamada construtivista, a realidade é construída através de observações e reflexões do indivíduo, em sua interação com a situação existente. Assim, segundo Nakano e Fleury (2005), o conhecimento nessa perspectiva é socialmente construído e não há uma realidade pré-existente.

No presente trabalho, adota-se a perspectiva construtivista, uma vez que se entende o conhecimento na mesma linha de pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997), ou seja, como “crença justificada”. Não é equivalente a uma verdade universal, mas a crenças que têm fundamentação lógica. Sendo assim, o conhecimento pode ser continuamente modificado com base nas experiências e de acordo com os diferentes contextos.

Essa argumentação está embasada na definição de verdade segundo a teoria pragmática, que propõe que “um conhecimento é verdadeiro por seus resultados e suas aplicações práticas,

sendo verificado pela experimentação e experiência. A marca do verdadeiro é a verificabilidade dos resultados.” (CHAUI, 2000, p. 125).

Uma vez definido o que é conhecimento, é importante também definir o que não é considerado conhecimento. Não se tem como objetivo enumerar tudo o que não pode ser considerado conhecimento, mas esclarecer a diferença em relação a alguns conceitos que são usualmente confundidos com conhecimento: dado, informação, sabedoria e competência.

Davenport e Prusak (1998) propõem uma diferenciação entre dado, informação e conhecimento. O Quadro 3 esclarece essa distinção:

Quadro 3 - Diferença entre dado, informação e conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos ▪ Não tem significado inerente, apenas descreve o que aconteceu ▪ Matéria prima essencial para a criação da informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Dados dotados de relevância e propósito” (Peter Drucker) ▪ Dados que fazem diferença ▪ Tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e <i>insight</i> experimentado ▪ Proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações ▪ Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores

Fonte: adaptado de DAVENPORT; PRUSAK, 1998.

Percebe-se que dado, informação e conhecimento encontram-se em um contínuo, em que um é base para a formação do outro. Entretanto, conforme Davenport e Prusak (1998) reconhecem “pode ser difícil observar o ponto exato em que dados tornam-se informação ou conhecimento, porém é fácil verificar sua ascensão na cadeia” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 8).

Um ponto importante trazido também pelos autores é que o conhecimento está mais próximo da ação do que os outros dois elementos e que nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Sendo assim, esses aspectos devem ser observados na organização para que se identifiquem os conhecimentos organizacionais.

Ackoff (1989 *apud* SPENDER, 2008) também diferencia dado, informação e conhecimento, adicionando a diferenciação em relação ao conceito de sabedoria. Segundo o autor, dado seria um fato cru, informação seria o dado com significado, conhecimento seria a informação contextualizada e sabedoria seria o conhecimento aproveitado para a melhoria da condição humana.

Outra distinção importante se relaciona ao conceito de competências. Segundo Fleury e Fleury (2004, p.30), “Definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Compreende-se a partir dessa definição que conhecimento pode ser entendido como um componente da competência, mas há outros ingredientes necessários para se constituir uma competência.

Os autores retomam o estudo de McClelland (1973) que avalia o que os testes de admissão nas universidades de fato testam. Fleury e Fleury (2004, p. 27) apontam que McClelland, de certa forma, iniciou o debate sobre competências nos Estados Unidos e que ele definia competência como uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava então competência de aptidão (talento natural da pessoa), de habilidades (demonstração de um talento particular na prática) e conhecimentos - o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (FLEURY; FLEURY, 2004).

Uma vez definido o conceito de conhecimento que será utilizado no presente trabalho e diferenciado o mesmo frente a conceitos correlatos, é necessário aprofundar a discussão a respeito da natureza do conhecimento, a partir do entendimento dos tipos de conhecimento abordados na literatura.

2.1.3 Tipos de conhecimento

É possível classificar o conhecimento sob diferentes pontos de vista. Pode-se diferenciá-lo por forma de compreender a realidade, como fazem alguns autores de metodologia de pesquisa como Martins e Theófilo (2009) e Marconi e Lakatos (2010) ou classificá-lo segundo diferenças em suas dimensões como fazem Nakano e Fleury (2005).

É possível também adotar a perspectiva ontológica (individual, grupo, organizacional e interorganizacional) e epistemológica (tácito e explícito), conforme sugerido por Nonaka e Takeuchi (1997). Outra forma de abordar o conhecimento é a que se relaciona ao conteúdo (conhecimento sobre). O Quadro 4 resume essas perspectivas.

Quadro 4 - Diferentes formas de abordar os tipos de conhecimento

Perspectiva	Classificação
Compreensão da realidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Senso comum ▪ Filosófico ▪ Teológico ▪ Científico
Por dimensão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Codificabilidade ▪ Complexidade ▪ Transferibilidade ▪ Agregabilidade ▪ Apropriabilidade
Ontológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indivíduo ▪ Grupo ▪ Organização ▪ Interorganização
Epistemológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tácito ▪ Explícito
Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento a respeito de algum conteúdo. Exemplo: conhecimento sobre o mundo, conhecimento sobre projetos, etc.

Fonte: adaptado de MARTINS; THEÓFILO, 2009; NAKANO; FLEURY, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

Quando se trata do assunto de tipos de conhecimento segundo a apropriação que o homem faz da realidade, pode-se dizer que há quatro tipos de conhecimento, segundo Martins e Theófilo (2009, p. 1): conhecimento vulgar ou senso comum, conhecimento filosófico, conhecimento teológico e conhecimento científico.

O conhecimento de senso comum é adquirido pelas pessoas, no cotidiano, baseado na vivência ou transmitido por outras pessoas. É limitado por não proporcionar uma visão global dos fatos, além de ser por vezes incoerente e impreciso. O conhecimento filosófico se origina da capacidade de reflexão do homem, tendo como instrumento o raciocínio. Busca interpretar a realidade em sua totalidade e estabelecer uma concepção geral do mundo. O conhecimento teológico é produto da fé humana na existência de uma entidade divina e advém de revelações interpretadas como manifestações divinas. O conhecimento científico é resultante de investigação metódica e sistemática da realidade. Este, diferentemente do conhecimento

vulgar, utiliza métodos, análises, classificações e comparações (MARTINS; THEÓFILO, 2009, p.1).

Quanto à distinção entre conhecimento popular e científico, cabem os esclarecimentos de Marconi e Lakatos (2010, p. 58) de que a ciência não é o único caminho de acesso ao conhecimento e à verdade e que um mesmo objeto ou fenômeno pode ser matéria de observação tanto para o cientista quanto para o homem comum (é a forma de observação que diferencia os tipos de conhecimento). Para se diferenciar do conhecimento popular e se configurar como conhecimento científico, é necessário que haja verificação dos fatos e interpretação com auxílio de teorias, não se limitando à percepção individual.

Quando se aborda os diferentes tipos de conhecimento de acordo com sua dimensão (codificabilidade, complexidade, transferibilidade, agregabilidade, apropriabilidade), Nakano e Fleury (2005) consolidam as perspectivas de diversos autores e chegam às seguintes definições:

- Codificabilidade: refere-se ao grau em que o conhecimento pode ser transformado em um conjunto de regras e relações, ou seja, codificado.
- Complexidade: está ligada ao grau de esforço necessário para realizar essa transformação.
- Transferibilidade: é o grau em que pode ser transferido sem degradações.
- Capacidade de agregação: capacidade de os diferentes elementos do conhecimento serem combinados.
- Apropriabilidade: grau em que o indivíduo consegue receber retorno de igual valor ao conhecimento que possui.

Outra forma de diferenciar os tipos de conhecimento pode ser feita seguindo as perspectivas ontológicas e epistemológicas sugeridas por Nonaka e Takeuchi (1997). Na perspectiva ontológica, diferenciam-se os sujeitos do conhecimento, ou nas palavras dos autores, “os níveis de entidades criadoras de conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 62). Assim, tem-se o conhecimento individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Nakano e Fleury (2005) ressaltam que a literatura aborda principalmente os três primeiros.

De acordo com outra perspectiva, a epistemológica, Nonaka e Takeuchi (1997) diferenciam o conhecimento em tácito e explícito. Segundo os autores, essa classificação foi inicialmente

abordada por Michael Polanyi em 1966. Essa diferenciação foi posteriormente analisada por outros autores. O Quadro 5 reúne alguns aspectos dessa distinção:

Quadro 5 - Diferenças entre conhecimento tácito e explícito

CONHECIMENTO EXPLÍCITO	CONHECIMENTO TÁCITO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pode ser expresso em palavras, números ou sons; é pronunciável, formulado em frases e capturado sob a forma de desenho e escrita ▪ Fundamentado em uma teoria independente do contexto ▪ Relacionado ao “saber sobre” (<i>knowing about</i>) ▪ É compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais ▪ Pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente ▪ Tem uma característica universal, sendo capaz de atuar em diferentes contextos ▪ É acessível por meio da consciência 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não é facilmente visível e explicável; grande parte é embutido e, logo, não pode ser articulado ▪ Subjetivo, dependente do contexto específico ▪ Relacionado ao “saber como” (<i>knowing how</i>) ▪ Ligado aos sentidos, experiência tátil, habilidades motoras, intuição, modelos mentais não-articuláveis ou regras de bolso implícitas; inclui intuições e palpites ▪ Enraizado nas ações, procedimentos, rotinas, compromissos, ideais, valores e emoções ▪ Altamente pessoal e difícil de formalizar, dificultando sua comunicação e compartilhamento ▪ Pode ser acessível por meio da consciência se estiver mais inclinado ao lado explícito do contínuo

Fonte: GRANT, 1996; MATURANA; VARELA, 2010; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p66-67; NONAKA; VON KROGH, 2009; TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19.

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 20-22) esclarecem que o conhecimento não é explícito ou tácito, mas ambas as coisas ao mesmo tempo, dada a sua natureza paradoxal. Sendo assim, esses dois componentes do conhecimento são complementares, como também interpenetrantes.

De acordo com Nonaka e Von Krogh (2009), Polanyi resistiu à noção de conhecimento explícito puro (desprovido de qualquer dimensão tácita), pois até mesmo uma ciência formal como a matemática requer a presença de um conhecedor, que entenda a equação e seu propósito e interprete o resultado. Assim, o conhecimento tácito seria necessário para compreensão do conhecimento explícito (*Ibid.*, p. 637).

Nonaka e Von Krogh (2009, p. 640) reconhecem que os conhecimentos tácito e explícito não devem ser vistos como entidades separadas, mas como mutuamente complementares e baseadas no mesmo contínuo. Além disso, estão de acordo com a noção de que o conhecimento tácito é um pré-requisito para a aplicação de conhecimento explícito.

Joia e Lemos (2010) destacam que as características do conhecimento tácito o tornam uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, mas ao mesmo tempo entravam sua transferência dentro dela.

Alguns autores propõem uma diferenciação entre os tipos de conhecimento tácito. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19-20) propõem duas dimensões para o conhecimento tácito: a técnica (muitas vezes chamada de *know how*), que engloba as habilidades informais e de difícil detecção, os *insights*, as intuições e os palpites e a cognitiva que consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais e dá forma ao modo como se percebe o mundo.

Spender (1996) faz uma subdivisão do tácito em consciente, automático e coletivo. A parte “consciente” seria a mais facilmente codificável, pois o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo. Já na parte “automática”, o indivíduo não tem a consciência de que a está aplicando e do que é desempenhado de forma não consciente (*‘taken-for-granted knowledge’*). Por fim, a parte “coletiva” é desenvolvida pelo indivíduo e compartilhada com outros, sendo também o conhecimento que é resultado da formação aprendida em um contexto social específico.

Pode-se acrescentar à classificação dos diferentes tipos de conhecimento a diferenciação por meio do seu conteúdo, que é inumerável dentro de uma organização. Têm-se conhecimentos relacionados à história da organização, à cultura, às pessoas, entre muitos outros. Como o presente trabalho é focado especificamente no conhecimento relacionado a projetos, é válido um detalhamento desse tipo de conhecimento.

De acordo com Schindler (2002 *apud* Hanisch *et al*, 2009), os conhecimentos relacionados a projetos podem ser classificados em: conhecimentos em projetos, conhecimento sobre projetos e conhecimento entre projetos.

- Conhecimentos em projetos (*knowledge within projects*): metodologia de gestão de projetos e práticas de comunicação em projetos.
- Conhecimento sobre projetos (*knowledge about projects*): visão geral do cenário dos projetos que estão sendo ou que já foram realizados pela organização.

- Conhecimento entre projetos (*knowledge between projects*): conhecimento especialista, metodológico, de procedimento e relacionado à experiência.

Tendo discutido os conceitos de conhecimento e seus tipos, é importante seguir para o tema da Gestão do Conhecimento.

2.2 A Gestão do Conhecimento

Nesta seção será discutido o conceito de Gestão do Conhecimento, a diferenciação em relação à Aprendizagem Organizacional, os processos envolvidos na GC, assim como os fatores que influenciam esses processos – positiva ou negativamente – e as práticas que os viabilizam.

2.2.1 Conceito de Gestão do Conhecimento

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), autores referência no campo da Gestão do Conhecimento, a definição de Gestão do Conhecimento pode ser expressa da seguinte forma:

A gestão do conhecimento – definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em produtos/serviços, tecnologias e sistemas - perpetua a mudança no interior da organização. (*Ibid.*, p. 1).

Vê-se que os autores fazem a associação de gestão do conhecimento à criação de novos conhecimentos, disseminação e incorporação dos mesmos. Além disso, acrescentam que a gestão do conhecimento permite perpetuar a mudança na organização.

Dalkir (2005) propõe uma definição próxima, mas com um foco mais equalizado entre criação e reutilização:

Gestão do conhecimento é a coordenação deliberada e sistêmica das pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional de forma a agregar valor por meio da reutilização e inovação. Essa coordenação é alcançada por meio da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento assim como por meio da alimentação de valiosas lições aprendidas e melhores práticas na memória organizacional de forma a promover aprendizagem organizacional contínua. (*Ibid.*, p. 3).⁵

⁵ “*Knowledge management is the deliberate and systemic coordination of an organization’s people, technology, process, and organizational structure in order to ass value through reuse and innovation. This coordination is*

Nicolini e Mezner (1995), por sua vez, propõem que a mudança organizacional seja uma evidência da aprendizagem. Unindo essa definição com a de Takeuchi e Nonaka (2008), a gestão do conhecimento permitiria perpetuar a aprendizagem na organização. Esse aspecto aponta para a necessidade de diferenciar Gestão do Conhecimento (GC) e Aprendizagem Organizacional (AO).

Conforme se estudam esses dois fenômenos, percebe-se que há pontos muito semelhantes entre ambos os conceitos. Antonello (2005, p. 22) reforça essa afirmação ao esclarecer que aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento são dois conceitos que se desenvolveram paralelamente na nova economia e, com frequência, recorrem um ao outro em suas definições práticas.

Segundo Prange (2001, p. 41), o conhecimento é a essência do processo de aprendizagem, sendo necessário obtê-lo para comprovar que ocorreu aprendizagem. Além disso, embasando-se em diferentes autores, define aprendizagem organizacional como “[...] processos de aprendizagem individual e coletivos – tanto dentro como entre organizações” (*Ibid.*, p. 42).

Fiol e Lyles (1985, p. 803, tradução nossa), assim como Prange, associam aprendizagem organizacional com obtenção de conhecimento uma vez que definem que “Aprendizagem Organizacional significa o processo de melhorar as ações por meio de um melhor conhecimento e compreensão”.⁶

Essa visão vai ao encontro da proposição de Spender (2008). O autor afirma que a distinção entre os conceitos de AO e GC se faz na medida em que a Aprendizagem Organizacional busca gerenciar a criação do conhecimento organizacional enquanto a Gestão do Conhecimento está relacionada à otimização do valor econômico entregue (*Ibid.*, p. 160).

Segundo o autor, a Gestão do Conhecimento se foca em realizar o potencial econômico do conhecimento quando ele talvez não esteja no local correto ou de fácil acesso. Retoma a

achieved through creating, sharing, and applying knowledge as well as through feeding the valuable lessons learned and best practices into corporate memory in order to foster continued organizational learning.”

⁶ “Organizational Learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding”.

definição de Teece (2003 *apud* SPENDER, 2008) que diz que a GC lida com a questão de primeiro identificar os ativos de conhecimento organizacionais e depois coletá-los, armazená-los e otimizá-los da maneira sugerida pela administração científica e finalmente entregar o resultado às localidades em que ele pode ser integrado e transformado em valor.

Percebe-se que o presente trabalho está situado em ambos os campos do conhecimento (GC e AO), apesar da ênfase no estudo da Gestão do Conhecimento. Ao se estudar como as organizações projetizadas realizam a gestão do conhecimento de seus projetos, certamente se passará pelo entendimento de como conhecimentos são criados e quais condições favorecem esse processo de aprendizagem organizacional. No entanto, a AO é entendida como uma consequência dos processos de GC e dos fatores influenciadores. Não se procurará verificar, por exemplo, se ocorreu ou não aprendizagem organizacional nos casos estudados.

2.2.2 Processos de Gestão do Conhecimento

A literatura propõe diferentes processos para a Gestão do Conhecimento. Dalkir (2005) faz um levantamento de alguns desses processos propostos que pode ser visualizado no Quadro 6:

Quadro 6 - Diferentes propostas para os processos de Gestão do Conhecimento

Nickols (1999)	Wiig (1993)	McElroy (1999)	Rollet (2003)	Buckowitz e Williams (2003)	Zack (1996)
Aquisição	Criação	Aprendizagem individual e de grupo	Planejando	Obter	Aquisição
Organização	Prospecção	Solicitação de validação de conhecimento	Criando	Usar	Refinamento
Especialização	Compilação	Aquisição da informação	Integrando	Aprender	Armazenamento / recuperação
Armazenamento / acesso	Transformação	Validação do conhecimento	Organizando	Contribuir	Distribuição
Recuperação	Disseminação	Integração do conhecimento	Transferindo	Acessar	Apresentação
Distribuição	Aplicação		Mantendo	Construir / sustentar	
Conservação	Realização de valor		Acessando	Livrar-se	
Eliminação					

Fonte: adaptado de DALKIR, 2005, p. 27.

Fleury e Fleury (2004, p. 42-45) propõem uma síntese dos processos a partir de outros autores destacando três principais: aquisição e desenvolvimento, disseminação e construção da memória organizacional (Figura 5).

Segundo os autores, a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências podem ocorrer por processos proativos (experimentação e inovação) ou reativos (resolução sistemática de problemas, experiências realizadas por outros como *benchmarking*, por exemplo, e contratação de pessoas). A memória organizacional refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas e ajudar na tomada de decisão (*Ibid.*, p. 43-44).

Figura 5 - Processos de Gestão do Conhecimento
 Fonte: FLEURY; FLEURY, 2004, p. 43.

No que tange à criação e disseminação do conhecimento, é importante apresentar os processos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997). Apesar de terem seu foco na criação de conhecimentos, entende-se que os processos podem ser utilizados para embasar também o processo de disseminação. Isso será discutido após a explicação de cada processo do modelo.

Nonaka e Takeuchi (1997) formularam o modelo SECI - socialização, externalização, combinação e internalização - tendo em vista a criação de conhecimento a partir da interação do conhecimento tácito e explícito. Essa interação é chamada pelos autores de “conversão do conhecimento”, que ressaltam ser “um processo ‘social’ *entre* indivíduos e não confinada *dentro* de um indivíduo” (*Ibid.*, p. 67, grifo dos autores). O modelo pode ser visto na Figura 6.

Figura 6 - Modelo SECI: quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69.

Socialização - transformação do conhecimento tácito em tácito

O processo de socialização envolve compartilhamento de experiências e cria conhecimento tácito na forma de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. As experiências seriam o segredo para aquisição de conhecimento tácito, nas palavras de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69). A experiência compartilhada é relevante dada à natureza tácita do conhecimento, que demanda que o sentido seja estabelecido por meio das emoções associadas e contexto específico nos quais essas experiências estão inseridas (*Ibid.*, p. 69).

É interessante explicitar que, segundo os autores, o uso da linguagem não é sempre necessário, como pode ser exemplificado pelo processo de aprendizagem do aprendiz com o mestre, que ocorre por meio da observação, imitação e prática.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69-70) exemplificam o processo de socialização por meio de dois casos. O primeiro é da Honda a partir de sessões de *brainstorming*, que são reuniões formais para discussões detalhadas para resolver problemas difíceis nos projetos de desenvolvimento. Essas sessões são realizadas fora do ambiente de trabalho e são abertas a qualquer funcionário interessado no projeto de desenvolvimento em questão. Além de serem um fórum para o diálogo criativo, são uma forma de compartilhar experiências e ampliar a confiança mútua entre os participantes.

O segundo caso discutido por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 70-71) é da *Matsushita Electric Industrial Company* que precisava desenvolver uma máquina doméstica de fazer pão na década de 80. A partir disso, a chefe de desenvolvimento e outros integrantes da equipe foram aprender o processo de fazer pão com o melhor padeiro da região, que ficava no Hotel Osaka Internacional. A chefe de desenvolvimento percebeu que o padeiro não só esticava a massa, mas também a torcia, compreendendo o segredo da fabricação do pão. Percebe-se que houve uma socialização do conhecimento tácito do padeiro por meio da observação, imitação e prática.

Externalização - transformação do conhecimento tácito em explícito

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, sob a forma de metáforas, analogias, hipóteses e modelos. Para que se realize esse processo, utiliza-se da linguagem e que muitas vezes não é suficiente ou adequada para expressar o que se busca. No entanto, essas lacunas são importantes para o processo de reflexão e interação entre os indivíduos e normalmente o processo de externalização é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva (*Ibid.*, 1997, p. 71).

Entre os exemplos dados por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71-75) para o processo de externalização, pode-se apontar o do desenvolvimento do Honda City, que se baseou na metáfora da “evolução do automóvel” (como um ser humano que evolui) e da analogia com uma “esfera” (máximo espaço para o passageiro e mínimo para a área de superfície). Esse exemplo mostra a importância dada pelos autores ao uso da metáfora e da analogia, pois permite expressar o conhecimento tácito, conciliando discrepâncias de significado e criando novas formas de experimentar a realidade.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 75) esclarecem a diferença entre metáfora e analogia ao dizer que a metáfora permite “relacionar continuamente conceitos bastante diferentes em nossa mente, relacionando até mesmo conceitos abstratos a fim de criar conceitos concretos” e a analogia, por sua vez, permite harmonizar as contradições inerentes na metáfora dado que “reduz o desconhecido destacando o caráter ‘comum’ das coisas diferentes”.

Combinação - transformação do conhecimento explícito em explícito

Esse processo envolve combinar conjuntos diferentes de conhecimento explícito como, por exemplo, documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação

computadorizadas. A recombinação das informações existentes através da classificação, acréscimo, combinação e categorização do conhecimento pode levar a novos conhecimentos. O treinamento formal nas escolas (ensino em um curso de pós-graduação, por exemplo) ou o produto gerado por meio da interação do conhecimento de dois departamentos diferentes podem ser exemplos de combinação (NONAKA. TAKEUCHI, 1997, p. 76-77).

Internalização - transformação do conhecimento explícito em tácito

A internalização é o processo de incorporar o conhecimento explícito ao conhecimento tácito e está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. O processo de documentação (verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias reais) facilita a transferência do conhecimento explícito ajudando as pessoas a vivenciar a experiência dos outros, ou seja, “reexperimentá-las” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77).

De acordo com os autores, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com outros membros da organização de forma a iniciar uma nova espiral de criação do conhecimento.

É válido explicitar que nem sempre os processos propostos levam à criação de novos conhecimentos, mas podem ser uma forma de disseminação. No processo de socialização, os próprios autores reconhecem que: “Mas, isoladamente, a socialização é uma forma bastante limitada de criação de conhecimento. É verdade que o aprendiz aprende as habilidades do mestre. Mas nem um nem outro ganham *insight* sistemático no conhecimento de seu artesanato.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 43). Sendo assim, entende-se que a socialização pode ser também uma forma de estimular a disseminação de conhecimentos.

O mesmo acontece no caso da externalização. Pode-se transformar um conhecimento tácito em explícito, sem que ocorra criação de novos conhecimentos, mas apenas facilitando a disseminação do mesmo pela organização.

No processo de combinação do conhecimento, como os próprios autores afirmam: “O indivíduo também pode combinar partes distintas de conhecimento explícito em um novo todo. [...] Mas essa combinação não amplia a base de conhecimentos existente da empresa.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 43).

A internalização, por sua vez, poderia criar novos conhecimentos, a partir do momento que o novo conhecimento internalizado pode “ampliar, estender e reformular seu próprio conhecimento tácito” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 43). No entanto, se não ocorrer esse acréscimo de conhecimento (se for somente a aquisição do conhecimento original por outro indivíduo), não há criação, mas compartilhamento.

Resumidamente, entende-se que os processos sugeridos por Nonaka e Takeuchi (1997) de socialização, externalização, combinação e internalização podem ser formas de criação ou de compartilhamento.

Quando se fala nos processos relacionados à memória organizacional, é importante discutir a definição de memória organizacional proposta por Walsh e Ungson (1991, p. 61): “Em seu sentido mais fundamental, memória organizacional se refere a informações da história da organização armazenadas que podem ser trazidas para apoiar decisões no presente”.⁷

Entender como o conhecimento se integra à memória organizacional é importante na medida em que assegura que o conhecimento individual se torna parte integrante da organização. De acordo com Walsh e Ungson (1991), há seis repositórios de memória organizacional, como se pode visualizar no Quadro 7.

Quadro 7 - Repositórios de Memória Organizacional

Repositório de memória organizacional	Detalhamento
Indivíduos	Membros da organização; armazenam conhecimento em sua memória. Observação: computadores pessoais seriam um acessório para o armazenamento de informações
Cultura	Lições aprendidas do passado; armazenadas na linguagem, no modo de pensar compartilhado, nos símbolos, estórias e sagas, fofocas
Transformações	Operações da organização; armazenadas nos procedimentos, regras, sistemas de operação, práticas (de projeto, de RH, de planejamento)
Estruturas	Desenho da organização (hierarquia e forma de distribuição das funções) + papéis sociais (expectativas criadas em torno dos papéis)
Ecologia	Ambiente físico da organização => arranjo físico reforça ideias como autoridade e mérito
Arquivos externos	Ex-membros, competidores, governo, mídia impressa, instituições financeiras => guardam informações sobre a empresa

Fonte: adaptado de WALSH; UNGSON, 1991.

Olivera (2000) critica três aspectos do modelo de Walsh e Ungson: (1) não reconhece integralmente o papel de novos sistemas de informação como forma de memória organizacional (os autores apenas assinalam que computadores podem ser vistos como acessórios aos indivíduos para manutenção da memória), (2) Não aprofunda em como as organizações geograficamente distribuídas desenvolvem memória organizacional e (3) Não aponta os processos específicos pelos quais as organizações propositadamente coletam e armazenam conhecimento experiencial e pelos quais os indivíduos o acessam.

O autor conduziu um estudo com 74 consultores e gerentes de 6 escritórios (3 nos EUA, 1 no Canadá e 2 na Europa) de uma empresa de consultoria multinacional para entender a utilidade do modelo de sistemas de memória para identificar e caracterizar os mecanismos usados pelas organizações para coletar, armazenar e acessar informações sobre sua experiência.

O autor identificou quatro “sistemas de memória” na pesquisa, que define como “[...] um conjunto de dispositivos de retenção do conhecimento, como pessoas e documentos, que coletam, armazenam e dão acesso às experiências organizacionais.”⁸ (OLIVERA, 2000, p. 815). Os sistemas identificados foram: redes sociais, intranet, *bulletin boards* e Centros de Conhecimento.

As redes sociais permitem acessar conteúdos relativos a recomendações sobre como resolver problemas, soluções para problemas específicos, documentos relativos a projetos (propostas, entregáveis, metodologia), nomes de especialistas, informações de *background* de forma geral (sobre a indústria ou uma função de negócio) e ajuda sobre como realizar tarefas específicas. Um ponto interessante trazido por Olivera (2000) é o fato de os treinamentos realizados na empresa promoverem a criação de laços sociais para futuras trocas de conhecimento (entre si e com os profissionais seniores que foram dar os treinamentos).

As intranets (*knowledge intranet*) permitem acesso a conteúdos relacionados a *benchmarks*, melhores práticas, descrição detalhada dos projetos, propostas de negócio, metodologias, entregáveis. Muitos documentos possuem informações de contato e apontam as pessoas com experiência no assunto. A coleta desse material para a intranet é feita por meio dos resultados

⁷ *In its most basic sense, organizational memory refers to stored information from an organization's history that can be brought to bear on present decisions.*”

dos centros de pesquisa e das contribuições dos indivíduos da organização. O acesso é feito por qualquer pessoa, inclusive fora da empresa (isso é especialmente importante dado que os consultores passam grande parte do seu tempo fora da empresa, desenvolvendo projetos nos clientes).

Os *bulletin boards* ficam dentro da base de dados do *Lotus Notes* e é um fórum onde os indivíduos postam perguntas, compartilham recursos e soluções de problemas. Funcionam tanto como repositório como meio de divulgação. O conteúdo refere-se a discussões sobre tópicos específicos, anúncios, pedidos de experiência, respostas a questões, indicações sobre onde as respostas podem ser encontradas e documentos. Um grupo é responsável por manter o sistema (autorizar acessos, redirecionar perguntas, etc.).

Por fim, os centros de conhecimento (*Knowledge Centers*) são grupos formais de *experts* que coletam e dão acesso à experiência da organização em um domínio específico. Podem ser organizados por área funcional ou por indústria. O conteúdo envolve experiência pessoal do grupo, documentos gerados nos projetos, melhores práticas, soluções para problemas específicos, diretórios de *experts* na área de domínio, metodologia e *background* em geral na área. A coleta do conteúdo é feita por meio da experiência dos membros, das contribuições dos indivíduos da empresa e contatando ativamente indivíduos para aprender com suas experiências. Muitos Centros de Conhecimento contam com *bulletin boards* para discutir assuntos do seu domínio. O acesso é feito diretamente pelos membros do grupo.

Olivera (2000, p. 827) aponta que os Centros de Conhecimento são uma forma promissora de memória organizacional uma vez que combinam aspectos de rede social e sistemas de informação.

Além disso, o autor afirma que o tempo foi apontado como uma restrição relevante tanto pelos especialistas quanto pelos demais consultores. Isso ocorre porque apesar de ligar para um especialista ser a forma mais eficiente para o indivíduo obter informação, esse especialista pode estar sendo subutilizado se houver meios menos custosos para o indivíduo obter o conhecimento necessário.

⁸ “[...] sets of knowledge retention devices, such as people and documents, that collect, store and provide access to the organization’s experience.”

Uma constatação interessante relativa à preferência dos consultores é: “Entretanto, apesar da sofisticação dos sistemas e da habilidade dos consultores, as pessoas continuam a ser os meios preferidos para acessar a memória da organização”⁹ (OLIVERA, 2000, p. 827).

Quando se discute memória organizacional, Kim (1998) propõe um modelo que ajuda a entender esse processo (Figura 7). O autor contribui com a teoria sobre como o aprendizado individual promove aprendizagem organizacional tornando-se inserida na memória da organização.

Figura 7 - Modelo de transição da aprendizagem individual para organizacional
Fonte: KIM, 1998.

Kim (1998) distingue o processo de aprendizagem (relacionada à aquisição) e o de memória (relacionada à retenção). O autor parte da premissa de que o aprendizado sempre nasce a partir do indivíduo, é armazenado em sua memória (representada por modelos mentais e rotinas) e que esse conhecimento pode ser transferido para a organização por meio de modelos mentais compartilhados.

Quando relaciona aprendizagem individual com organizacional, o autor afirma que no início de uma organização, a aprendizagem organizacional é frequentemente sinônimo de

⁹ “Yet, despite the sophistication of the systems and the ability of consultants, people continue to be the preferred means for accessing the organization’s memory.”

aprendizagem individual. No entanto, quando a organização cresce isso se altera, apesar de o aprendizado organizacional continuar partindo do aprendizado individual (*Ibid.*).

Em resumo, Kim (1998) diz que um grande desafio nas organizações é explicitar seus modelos mentais para que se possam desenvolver modelos compartilhados.

Patriotta (2003 *apud* TAKAHASHI, 2007) faz uma crítica às teorias atuais de conhecimento uma vez que parecem privilegiar a criação do conhecimento ao invés da dinâmica de institucionalização (relacionada à memória). A institucionalização, segundo o autor, é o processo pelo qual componentes significantes do conhecimento e da ação humana são registrados e delegados em estruturas de significação estáveis tais como estruturas, rotinas, procedimentos, implementos tecnológicos e mapas cognitivos (*Ibid.*, 2007, p. 80).

Assim, Takahashi (2007, p.80) afirma que o autor ressalta que a habilidade de uma organização de criar e difundir novos conhecimentos pode ser uma fonte de vantagem competitiva, porém, a habilidade de incorporar o conhecimento em mecanismos organizacionais estáveis como estruturas, rotinas, procedimentos, artefatos, implementos tecnológicos e mapas cognitivos é uma pré-condição para o efetivo desempenho organizacional.

Outros autores que procuram compreender o processo de interação entre aprendizagem individual e organizacional são Crossan *et al* (1999). Os autores propõem um modelo que chamam de 4I's: intuição, interpretação, integração e institucionalização. O modelo é resumido no Quadro 8.

Quadro 8 - Processos de Aprendizagem Organizacional – 4I's

Processo	Nível	Inputs/Resultados	Detalhamento
Intuição	Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiências ▪ Imagens ▪ Metáforas 	É o reconhecimento pré-consciente de padrão ou possibilidades inerentes a um fluxo de experiências pessoais (definição de Weick).
Interpretação	Indivíduo / Grupo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linguagem ▪ Mapas cognitivos ▪ Conversação / diálogo 	É explicar por meio de palavras ou ações sobre um insight ou uma ideia para si mesmo ou para outros.
Integração	Grupo / Organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entendimento compartilhado 	É o processo de desenvolver

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustes mútuos ▪ Sistemas interativos 	<p>entendimentos compartilhados entre indivíduos e de tomar ações coordenadas por meio de ajustes mútuos.</p> <p>Diálogo e ações conjuntas são fundamentais para obter entendimento compartilhado.</p> <p>É informal e para fins específicos, mas se recorrente pode se tornar institucionalizado.</p>
Institucionalização	Organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotinas ▪ Sistema de diagnóstico ▪ Regras e procedimentos 	<p>É o processo de garantir que ações de rotina irão ocorrer.</p> <p>É o processo de embutir na organização a aprendizagem dos indivíduos e grupos.</p> <p>Inclui sistemas, estruturas, procedimentos e estratégia.</p>

Fonte: adaptado de CROSSAN *et al*, 1999.

Crossan *et al* (1999) indicam a aprendizagem organizacional como principal meio para atingir renovação estratégica na organização e ressaltam que para essa renovação ocorrer a empresa deve gerenciar a tensão entre a exploração do que já aprendeu (*exploitation*) e a exploração de novos aprendizados (*exploration*) (*Ibid.*). O modelo dos 4I's se relaciona com os processos de *exploration* e *exploitation*.

O processo de intuição envolve alguma forma de reconhecimento de padrões. Um *expert* já desenvolveu um mapa altamente sofisticado e complexo que permite perceber padrões que o novato não consegue. Um aspecto interessante nesse processo de intuição comentado pelos autores é que o que foi adquirido de forma consciente, deliberada e explícita, o deixa de ser, tornando-se óbvio. Assim, esse conhecimento passa a ser tácito. Dessa forma, enquanto o padrão e as ações associadas a ele são familiares, a justificativa implícita deixa de estar na memória consciente (*Ibid.*, p. 526).

O processo de “interpretação” começa a selecionar os elementos conscientes do processo individual de aprendizagem. Assim, os indivíduos desenvolvem mapas cognitivos a respeito dos domínios que operam, sendo a linguagem um elemento fundamental na construção e compartilhamento desses mapas (*Ibid.*, p. 528). Assim, os autores indicam que a interpretação

é um processo social que cria e refina uma linguagem comum, esclarece imagens e cria significados e compreensão compartilhados.

Já o processo de “integração” tem o foco em ações coerentes e coletivas. Acontece por meio da conversação contínua entre os membros da comunidade e por meio de práticas compartilhadas. O contexto comum é crítico para o processo de integração. As histórias organizacionais são uma parte importante nesse processo de aprendizagem na medida em que refletem a complexidade da prática ao invés das abstrações ensinadas em sala de aula e, conforme as histórias evoluem, uma compreensão mais rica do fenômeno se desenvolve e novas abordagens para solucionar problemas são criadas (*Ibid.*, p. 529).

Por fim, o processo de “institucionalização” assume como premissa que o aprendizado organizacional é maior do que a simples soma dos aprendizados de seus indivíduos. Dessa forma, de acordo com *Crossan et al* (1999, p. 529) é possível que quando os indivíduos deixam a organização, o que ele aprendeu sozinho ou com um grupo não necessariamente vai embora com ele dado que uma parte do aprendizado fica embutida nos sistemas, estruturas, estratégia, rotinas, práticas da organização. A institucionalização é um processo de alavancar o aprendizado dos membros individuais.

Conforme as organizações amadurecem, os padrões de interação e comunicação se tornam formalizados. É importante ressaltar o ponto trazido pelos autores que somente o que alcança certo grau de consenso entre os membros influentes da organização é que se torna institucionalizado.

É válido esclarecer que o aprendizado institucionalizado não pode capturar todo o aprendizado em curso na organização, dado que esse processo leva tempo para se consolidar (*Ibid.*).

2.2.3 Influenciadores na Gestão do Conhecimento

O processo de gestão do conhecimento pode ser influenciado por vários fatores. Sendo assim, é importante apresentar alguns deles já apontados na literatura pesquisada.

Um esclarecimento inicial sobre o termo “influenciadores” é necessário: entende-se que podem atuar tanto como facilitadores quanto dificultadores do processo de transferência do conhecimento, dependendo de como se configuram na organização. Por exemplo, a estrutura organizacional pode ser um facilitador (estrutura flexível) ou dificultador (hierárquica). Sendo assim, adota-se o termo neutro “influenciadores” para ser coerente com essa visão.

Além disso, há fatores que são dependentes em maior grau dos indivíduos e outros que são dependentes em maior grau das condições oferecidas pelas organizações. Entretanto, é importante avaliar ambos os tipos, dado que mesmo os fatores mais fortemente individuais talvez possam ser influenciados de alguma maneira pelas organizações.

Joia e Lemos (2010) apontam que como o conhecimento é adquirido por meio de processos internos individuais como experiência, reflexão, internalização e talento individual, o componente pessoal é o fator determinante no compartilhamento de conhecimento tácito. Por outro lado, como as pessoas trabalham e integram organizações, componentes organizacionais podem facilitar a propagação do conhecimento tácito (*Ibid.*, 2010).

Os fatores facilitadores foram agrupados de forma a possibilitar uma visão do todo e podem ser vistos no Quadro 9.

Quadro 9 - Influenciadores no processo de gestão do conhecimento

Autores	Fatores influenciadores
Nonaka e Takeuchi (1997)	“Condições capacitadoras”: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intenção ▪ Autonomia ▪ Flutuação e caos criativo ▪ Redundância ▪ Variedade de requisitos
Von Krogh <i>et al</i> (2001)	“Capacitadores do conhecimento” <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instilar a visão do conhecimento ▪ Gerenciar as conversas ▪ Mobilizar ativistas do conhecimento ▪ Criar contexto adequado ▪ Globalizar o conhecimento local
Von Krogh <i>et al</i> (2001)	“Barreiras organizacionais” <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de linguagem legítima ▪ Histórias organizacionais ▪ Procedimentos ▪ Paradigmas
Von Krogh <i>et al</i> (2001)	Ambiente de “solicitude” que possui as seguintes dimensões: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiança mútua ▪ Empatia ativa

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acesso à ajuda ▪ Leniência nos julgamentos ▪ Coragem
Prencipe <i>et al</i> (2005)	<p>Condições para evolução da aprendizagem interprojeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Complexidade técnica ▪ Novidade técnica ▪ Duração do projeto ▪ Porte da organização ▪ Estilo da organização do projeto ▪ Alocação de pessoal
Koskinen e Pihlanto (2008)	<p>Fatores que afetam o compartilhamento de conhecimentos em um contexto de projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente/Líder do projeto ▪ Motivação para compartilhar conhecimento ▪ Confiança ▪ Atitude de se preocupar com o outro (<i>caring attitude</i>) ▪ Sistema físico e proximidade ▪ Cultura organizacional e do projeto ▪ Valores ▪ Crenças, atitudes e premissas
Joia e Lemos (2010)	<p>“Indicadores associados à transferência de conhecimento tácito”:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Fatores Idiossincráticos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiança mútua ▪ Tipo de conhecimento valorizado ▪ Linguagem comum ▪ Gestão individual do tempo 2) Estratégia de Gestão do Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipo de treinamento ▪ Transferência de conhecimento ▪ Reconhecimento e Recompensa 3) Estrutura Organizacional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rede de relacionamentos ▪ Hierarquia ▪ Poder
Chiri e Klobas (2010)	<p>Fatores influenciadores da intenção dos indivíduos de compartilhar conhecimento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Condições organizacionais <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprometimento com a organização ▪ Recompensas e incentivos ▪ Confiança 2) Fatores intrínsecos ao indivíduo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação à aprendizagem
Chiri e Klobas (2010)	<p>Fatores influenciadores no compartilhamento de conhecimentos – Teoria do Comportamento Planejado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atitude em relação ao compartilhamento de conhecimento ▪ Influência social percebida ▪ Grau de instrução (grau de controle e autoeficácia)

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83-95) propõem cinco condições capacitadoras da criação de conhecimento: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

- a) Intenção: a aspiração da organização às suas metas e geralmente os esforços para alcançar a intenção organizacional assumem a forma de estratégia. Essa estratégia, do ponto de vista do conhecimento organizacional, tem em sua essência o desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. A intenção é o critério básico para julgar o valor da informação e é expressa por padrões organizacionais ou visões para avaliar e justificar o conhecimento criado.
- b) Autonomia: relacionada ao nível individual, mas permitida pela organização. A autonomia é importante para que o inesperado possa acontecer, para as pessoas se automotivarem a criar o novo. Nos negócios, uma ferramenta poderosa é a equipe auto-organizada, que inclui membros de diferentes atividades organizacionais.
- c) Flutuação e Caos Criativo: atitude organizacional aberta em relação aos sinais ambientais, de forma a poder explorar a ambiguidade, a redundância e os ruídos desses sinais para aprimorar o seu próprio sistema de conhecimento. Quando a flutuação é introduzida na organização, um “colapso” de rotinas, hábitos ou estruturas é enfrentado por seus membros, demandando que haja interação social para a criação de novos conceitos (reconsideração das premissas existentes). O caos pode ser gerado externamente (crise real) ou internamente (por exemplo, quando metas agressivas são instituídas). O caos só pode ser criativo se os indivíduos tiverem condições de refletir sobre suas ações, caso contrário, o caos se torna destrutivo.
- d) Redundância: existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização; superposição intencional de informações sobre atividades da empresa. Envolve o compartilhamento de conceitos, ainda que não sejam necessários imediatamente. Facilita o intercâmbio entre hierarquias, de forma que todos os membros ganham o mesmo potencial de se tornarem líderes.

Dentre as formas de desenvolver a redundância, pode-se fazer com que vários departamentos trabalhem juntos, fazer um rodízio estratégico de pessoal, reuniões de *brainstorming* e criar redes de comunicação formais e informais. Essas iniciativas ajudam os membros da organização a enxergarem a empresa sob diferentes perspectivas. Pode gerar excesso de informação, sendo importante deixar claro onde o conhecimento pode ser encontrado na organização.

- e) Variedade de Requisitos: propiciar uma diversidade interna correspondente à variedade e complexidade do ambiente em que a organização se insere. Implica ter acesso rápido a uma ampla gama de informações, percorrendo o menor número possível de etapas. O desenvolvimento de uma estrutura organizacional horizontal e flexível, na qual as diferentes partes são interligadas por uma rede de informações é uma forma de lidar com a complexidade ambiental.

Von Krogh *et al* (2001) discutem cinco “capacitadores do conhecimento”: (1) instilar a visão do conhecimento, (2) gerenciar as conversas, (3) mobilizar os ativistas do conhecimento, (4) criar o contexto adequado e (5) globalizar o conhecimento local. Todos os capacitadores influenciam a nivelação do conhecimento, na medida em que ajudam a promover a disseminação de informações em toda a organização e demolir as barreiras à comunicação (*Ibid.*, 2001, p. 18).

Na visão dos autores, o conhecimento não deve ser gerido, pois “[...] gestão implica controle de processos que talvez sejam intrinsecamente incontroláveis ou, ao menos, que talvez sejam sufocados por um gerenciamento mais intenso.” (VON KROGH *et al*, 2001, p. 12). Sendo assim, os autores se concentram em promover a criação de conhecimento por meio do processo de capacitação para o conhecimento, ao invés de tentarem controlar a criação de conhecimento. O Quadro 10 mostra a relação das fases de criação do conhecimento e dos capacitadores de conhecimento.

Quadro 10 - Capacitação para o conhecimento: a grade 5 x 5

Capacitadores	FASES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO				
	Compartilhamento de conhecimento o tácito	Criação de Conceitos	Justificação de Conceitos	Construção de Protótipos	Nivelação de Conhecimento
Instilar a Visão		✓	✓ ✓	✓	✓ ✓
Gerenciar as Conversas	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
Mobilizar os Ativistas		✓	✓	✓	✓ ✓
Criar o Contexto Adequado	✓	✓	✓ ✓	✓	✓ ✓
Globalizar o Conhecimento Local					✓ ✓

Fonte: VON KROGH *et al*, 2001, p. 18.

O primeiro capacitador, “instilar a visão do conhecimento” está muito relacionado à “intenção” apontada por Nonaka e Takeuchi (1997). Esse aspecto legitima as iniciativas de gestão do conhecimento em toda a empresa, sendo importante para o processo de transferência na medida em que permite uma clareza da visão (VON KROGH *et al*, 2001, p. 19).

O segundo capacitador, “gerenciar as conversas”, é um dos aspectos centrais, pois influencia todas as fases de criação do conhecimento. Segundo Von Krogh *et al* (2001), “gerenciar as conversas” está ligado ao estabelecimento de bons relacionamentos, em um ambiente de solicitude, reduzindo as barreiras pessoais e organizacionais. Assim, conversas eficazes estimulam o compartilhamento de conhecimentos tácitos e a justificação de conceitos.

O terceiro capacitador, “mobilizar os ativistas do conhecimento”, enfatiza as pessoas que iniciam e coordenam os processos de criação de conhecimento. Essas pessoas são capazes de inspirar as microcomunidades, coordenar o processo de criação de conhecimento de várias equipes e localizar redundâncias e sinergias potenciais. Dessa forma, os ativistas do conhecimento ajudam cada comunidade a alinhar seu trabalho com a visão geral (VON KROGH *et al*, 2001).

O quarto capacitador, “criar contexto adequado”, tem uma relação estreita com o *ba* (contexto capacitante), que é detalhado mais à frente e diz respeito à estrutura da empresa, por meio da maneira como se constituem e interagem as equipes de projeto determinando a extensão em que se valoriza o conhecimento. Segundo Von Krogh *et al* (2001), a criação do contexto adequado afeta todas as cinco fases da criação do conhecimento, sobretudo a justificação de conceitos e a nivelção de conhecimentos.

Por fim, o quinto capacitador, “globalizar o conhecimento local”, enfatiza a disseminação do conhecimento por meio dos muitos níveis organizacionais. Esse capacitador é mais importante quando a criação e utilização de conhecimento estão segregadas no tempo e no espaço, sendo fundamental, nesse caso, para fomentar o conhecimento organizacional (VON KROGH *et al*, 2001, p. 20).

Von Krogh *et al* (2001) também discutem algumas barreiras organizacionais à justificação do conhecimento nos contextos grupais: necessidade de linguagem legítima, histórias

organizacionais, procedimentos e paradigmas. Novamente, retoma-se o pressuposto desta seção de que os aspectos considerados dificultadores (barreiras, no caso) podem ser também facilitadores dependendo de como configura. Sendo assim, as barreiras apontadas são consideradas fatores influenciadores.

A questão da linguagem legítima é importante porque é por meio da linguagem comum que se explicitam conhecimentos tácitos que possam ser aceitáveis pelos outros membros da comunidade e pela organização de maneira geral. As peculiaridades da linguagem são uma forma de diversificação do conhecimento.

Isso é exemplificado por Von Krogh *et al* (2001) no caso da diversidade de denominações das plantas dadas pelos povos nativos da América do Sul, que com a redução do uso da velha língua, o conhecimento específico é dissipado. Um exemplo semelhante é dado por Crossan *et al* (1999, p. 528) ao falar dos *inuites*, povo que habita a região do Canadá, Alasca e Groenlândia que têm uma dúzia de palavras diferentes para denominar os diversos tipos de neve.

As histórias organizacionais, por sua vez, constituem a memória da organização e ajudam as pessoas a se orientar tanto em relação aos vínculos com os outros quanto em relação à interpretação do sistema de valores da organização (VON KROGH *et al*, 2001, p. 35-36). Histórias negativas a respeito de situações em que os indivíduos da organização tentaram criar algo e não obtiveram sucesso, por exemplo, podem ser prejudiciais para a criação de conhecimentos.

O mesmo acontece no caso dos procedimentos: ao mesmo tempo em que são experiências implícitas e soluções bem sucedidas para tarefas complexas, contribuindo para eficiência e eficácia organizacionais, podem também voltar-se contra as justificações públicas das crenças (VON KROGH *et al*, 2001, p. 36).

Por fim, os paradigmas da empresa – intenção estratégica, declarações de visão e missão, valores essenciais –, segundo Von Krogh *et al* (2001, p. 37), constituem a visão de mundo no contexto organizacional e se tornam tão arraigados que influenciam vários aspectos, como os temas das reuniões, a linguagem utilizada, as histórias narradas e as rotinas adotadas. Assim,

os paradigmas orientam quais conhecimentos organizacionais serão facilmente absorvidos e quais serão ignorados.

Há ainda uma importante contribuição de Von Krogh *et al* (2001) a ser discutida: o conceito de solicitude. Esse aspecto é um fator fundamental para a gestão do conhecimento na organização, pois segundo eles, “Para compartilhar o conhecimento pessoal, os indivíduos devem confiar em que os outros estejam dispostos a ouvir e reagir às suas ideias.” (*Ibid.*, 2001, p. 61).

Sendo assim, segundo esses autores, a maneira como as pessoas interagem, que pode variar entre um compartilhamento cooperativo e uma acumulação competitiva, afeta intensamente a distribuição do conhecimento tácito.

O contexto hipercompetitivo induz os indivíduos a agirem de maneira não confiável, a negar ajuda a outros, a envolver-se em jogos organizacionais, a criticar sem razão novas ideias com potencial de valor e a recusar-se a oferecer *feedback* durante o processo de aprendizagem. Por outro lado, o contexto capacitante deixa a organização flexível e voltada para o futuro, transformando-a em um local favorável a autorrealização, em que vale a pena trabalhar (VON KROGH *et al*, 2001, p. 63).

O conceito de solicitude é importante nas organizações para promover um contexto em que se “crie e compartilhe conhecimento com liberdade” (VON KROGH *et al*, 2001, p. 64). Esse contexto está muito relacionado, segundo os autores, à ideia japonesa de *ba* que poderia ser traduzida como “lugar”. O conceito de *ba* foi proposto pelo filósofo Kitaro Nishida, desenvolvido depois pelo cientista Hiroshi Shimizu e por fim, adaptado de forma a conceituar o desenvolvimento das condições necessárias à criação de conhecimento. Dessa forma, o *ba* seria um contexto capacitante, um lugar (físico ou mental) onde se cria e compartilha conhecimentos.

Von Krogh *et al* (2001) desmembraram o conceito de solicitude em algumas dimensões: confiança mútua, empatia ativa, acesso à ajuda, leniência nos julgamentos e coragem. O Quadro 11 resume as principais características dessas dimensões:

Quadro 11 - Dimensões da Solicitude

Dimensões	Características
Confiança mútua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lança as bases da solicitude. ▪ Confiança é recíproca: só se aceita ajuda quando se acredita nas boas intenções de quem a oferece. ▪ Necessário comportar-se de maneira coerente em relação aos outros, com mínimo de surpresas. ▪ Exemplo: a pessoa precisa confiar que aquele que oferece ajuda não irá fazê-la parecer incompetente frente a outros.
Empatia ativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilita a avaliação e compreensão das verdadeiras necessidades alheias. ▪ É procurar entender o outro e sua situação particular, de maneira pró-ativa. ▪ Manifesta-se por meio de perguntas explícitas e observação direta ▪ Influenciada por “regras sobre sentimentos”: poder compartilhar frustrações, poder comemorar, etc. ▪ Gerentes precisam reconhecer a existência dos sentimentos.
Acesso à ajuda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manifesta-se por meio de apoio real e tangível (acessível). ▪ Quanto mais <i>expertise</i> se ganha, maior a responsabilidade em ajudar os outros. ▪ Membros da organização precisam tornar-se conscientes dessa atribuição.
Leniência nos julgamentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A leniência assume o mesmo sentido do que ocorre em julgamentos em que o juiz deve levar em conta o contexto do réu, antecedentes, estado psicológico na hora do crime, falta de consciência quanto às consequências, etc. ▪ Em qualquer empresa, todos os empregados em algum momento serão incompetentes, mas a maneira de julgar essa incompetência não é uma simples questão de aplicar normas e regulamentos existentes. ▪ Julgamentos rigorosos impedem a criação de conhecimento; é preciso deixar que as pessoas experimentem.
Coragem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pessoas precisam ser corajosas para admitir os experimentos para si e para outros, para submeter seus conceitos a um processo de julgamento intenso e para manifestar opiniões ou proporcionar <i>feedbacks</i> como forma de ajudar outros a crescer.

Fonte: baseado em VON KROGH *et al*, 2001, p. 66-72.

A partir dessas dimensões, Von Krogh *et al* (2001) sugerem algumas formas práticas para estimular a solicitude: construir o senso de dependência mútua (por meio de microcomunidades e símbolos de identificação do grupo), incluir o comportamento confiável como parte das avaliações de desempenho (cumprimento de compromissos com outras pessoas, qualidade dos relacionamentos organizacionais) e aumentar a credibilidade individual por meio de um mapa de expectativas (compartilhamento de expectativas dos membros das microcomunidades em relação a si e aos outros).

Prencipe *et al* (2005) discutem alguns fatores influenciadores que dizem ser condições que definem a zona de manobra em que se dá a evolução da aprendizagem interprojeto. São eles:

complexidade técnica, novidade técnica, duração do projeto, porte da organização, estilo da organização do projeto e alocação de pessoal. O Quadro 12 detalha cada um deles:

Quadro 12 - Condições para aprendizagem interprojeto

Dimensões	Características
Complexidade Técnica	<ul style="list-style-type: none"> Conforme aumenta a complexidade mais provável que efeitos em cadeia gerem resultados não previstos. Projetos de grande complexidade demandam mecanismos mais informais de transferência de conhecimentos como reuniões face a face e encontros de gerentes de projetos.
Novidade Técnica	<ul style="list-style-type: none"> O potencial para melhoria contínua é geralmente maior para projetos mais repetitivos do que naqueles que envolvem alto grau de customização. Interessante apontar que o nível de novidade técnica demandado varia não somente entre setores, mas entre os projetos de uma mesma empresa.
Duração do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> Tempo (duração e espaçamento de tempo entre projetos semelhantes) e grau de sobreposição com outros projetos influenciam a aprendizagem. Mudanças tecnológicas significativas podem ocorrer entre projetos muito distantes no tempo, além de ser difícil manter continuidade na experiência e conhecimento quando o projeto é muito longo. As lições aprendidas podem não ser retomadas para projetos semelhantes após um intervalo de tempo longo entre eles.
Porte da Organização	<ul style="list-style-type: none"> As empresas maiores tendem a ter mais de uma unidade e funções muito variadas, demandam procedimentos mais formais do que empresas menores em que as pessoas se conhecem pelo nome e a aprendizagem interprojetos é fortemente personalizada. O uso de processos formais procura garantir maior harmonização entre as unidades dispersas geograficamente e funções diferentes. Em empresas maiores há a tendência de uso mais intensivo da tecnologia da informação (tanto para buscar e arquivar informações quanto para ajudar na comunicação entre pessoas distantes). Quando a empresa possui mais de uma unidade, o grupo corporativo procura identificar as diferenças e transferir as boas práticas.
Estilo da Organização do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> Essa condição indica como os projetos se relacionam entre si e com a organização como um todo. Variam entre os que envolvem grande orientação funcional e aqueles baseados em times de projeto dedicados. Orientação funcional, na qual disciplinas encontram-se agrupadas, permite maior gerenciamento da acumulação de conhecimento dos especialistas. Por outro lado, pode criar ilhas de conhecimento se não integrados. Em uma orientação fortemente projetizada o foco se volta às interações dentro do projeto e não entre projetos ou com outras partes da organização. Há empresas que tentam conseguir os benefícios dos dois estilos, por exemplo, promovendo rotação periódica de pessoal. Entretanto, a pressão de time e a restrição de recursos fazem com que raramente essas iniciativas possam ser colocadas em prática. Uma saída é a criação de comunidades de prática, em que profissionais de uma mesma área de conhecimento troca conhecimentos. Profissionais com conhecimento especializado podem ter que

	circular entre os diferentes projetos para compartilhar o conhecimento (ideia de “ <i>travelling experts</i> ”, ou “especialistas viajantes”).
Alocação de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando for possível codificar e descontextualizar o conhecimento dos projetos, menor a ênfase em garantir a continuidade da alocação entre projetos. ▪ No entanto, se a experiência construída em times de projetos for vista como distribuída, coletiva e sensível ao contexto, será importante manter pelo menos uma parte central de membros do time junta ao longo de diferentes projetos. ▪ Dependendo do <i>timing</i> do projeto (momento em que ocorre), as pessoas com a experiência relevante podem não estar disponíveis. ▪ Há organizações que não consideram desejável manter a alocação de pessoas ao longo dos projetos, pois pode não favorecer novas ideias.

Fonte: baseado em PRENCIPE *et al*, 2005.

Koskinen e Pihlanto (2008) levantam especificamente os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimentos em um contexto de projetos, que estão agrupados no Quadro 13.

Quadro 13 - Fatores influenciadores do compartilhamento de conhecimento

Fatores influenciam compartilhamento em projeto	Explicação
Gerente/Líder do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelece o tom da aprendizagem. ▪ Referência para o time. ▪ Facilitador em criar o contexto e situações para geração de conhecimento.
Motivação para compartilhar conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivação é um processo psicológico (interno) que direciona o comportamento. ▪ Pode ser extrínseca ou intrínseca. ▪ Recompensas e reconhecimento são essenciais para promover a motivação. ▪ Salário, promoções, viagens podem motivar os indivíduos a compartilharem conhecimento, mas a motivação genuína deriva do conteúdo e objetivos do trabalho serem interessantes. ▪ Importante que empresas demonstrem aos seus membros que estão sendo mensurados pelo que sabem e fazem individualmente.
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduz incerteza e complexidade. ▪ Processo que depende da história: é construída de forma incremental e acumulada. ▪ Comunicação e definição de papéis facilitam a criação de confiança. ▪ Pode ser calculista (uma violação ou inconsistência a destrói), baseada em papéis (premissas são assumidas em relação ao papel que as pessoas representam, importadas de outras configurações), em conhecimento (o indivíduo tem conhecimento suficiente acerca do outro que permita prever seu comportamento) e em identificação (conexão emocional, compreensão do outro).
Preocupar-se com o outro (<i>Caring attitude</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspiração a ajudar outros a terem sucesso. ▪ Inclui suporte emocional, instrumental, de informação e de avaliação.
Sistema físico e proximidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatores ambientais interferem no desempenho do time. ▪ Alocação do espaço de trabalho baseada na necessidade e não

	hierarquia, equipamentos e materiais adequados. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura física deve encorajar interação entre as pessoas. ▪ Importância da acessibilidade: influencia o tipo e frequência da interação.
Cultura organizacional e do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolvem as premissas e significados compartilhados. ▪ Importância de estabelecer na cultura a necessidade de compartilhar conhecimentos. ▪ Necessidade de compreender e lidar com as diferentes subculturas (da própria empresa, do cliente, das pessoas do time).
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito abstrato. ▪ Referem-se a objetivos pessoais como status ou poder e aos meios de atingi-los.
Normas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São expectativas de comportamento adequado e inadequado.
Crenças, atitudes e premissas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crenças são manifestações da cultura embutidas nas visões de mundo dos membros do projeto; o que as pessoas acreditam ser verdade. ▪ Atitudes conectam crenças e valores com sentimentos, envolvem uma predisposição à ação aprendida e podem resultar em preconceitos e estereótipos. ▪ Premissas são soluções para determinados problemas tidas como certas e são inconscientes.

Fonte: adaptado de KOSKINEN; PIHLANTO, 2008.

Joia e Lemos (2010) desenvolveram um levantamento na literatura sobre os fatores que podem influenciar a transferência de conhecimento tácito e posteriormente testaram tais fatores com funcionários de uma divisão da Petrobrás. A partir de uma análise fatorial, agruparam os resultados em Fatores Idiossincráticos, Estratégia e Gestão do Conhecimento e Estrutura Organizacional.

Os Fatores Idiossincráticos (particulares) envolvem a confiança mútua (por meio do compartilhamento de valores culturais e sociais), o tipo de conhecimento valorizado, o estabelecimento de uma linguagem comum (terminologias compartilhadas, facilitando a conversão do conhecimento tácito em explícito) e a gestão individual do tempo (se as pessoas disponibilizam tempo para experimentar experiências, refletir e compartilhar conhecimentos). O tipo de conhecimento valorizado pela organização pode ressaltar a importância do conhecimento técnico e da aquisição de conhecimentos ao invés do seu compartilhamento, prejudicando a transferência de conhecimentos.

A Estratégia de Gestão do Conhecimento, segundo fator identificado na pesquisa de Joia e Lemos (2010), inclui o tipo de treinamento oferecido, a transferência de conhecimento e os reconhecimentos e recompensas oferecidos pela empresa. Esses aspectos estão relacionados à forma como a organização direciona a gestão do conhecimento: se prioriza treinamentos formais ou informais, transferência via codificação (registro em bases de dados) ou

personalização (relacionamentos interpessoais) e se recompensa as pessoas que se engajam em atividades de compartilhamento.

Por fim, o terceiro fator identificado na pesquisa dos autores foi a Estrutura Organizacional, que envolve a rede de relacionamentos (poder identificar quem na empresa possui o conhecimento que está sendo demandado e quem pode precisar do conhecimento que se possui), a hierarquia (quanto mais hierarquizada, maior a dificuldade de comunicação e compartilhamento) e o poder na organização (se o conhecimento possuído confere poder ao possuidor e, portanto, prejudicando a intenção de compartilhar).

Chiri e Klobas (2010) apontam, além das condições organizacionais (comprometimento com a empresa, recompensas e incentivos e ambiente com confiança) que influenciam a intenção em compartilhar conhecimentos, os fatores individuais, ou seja, a orientação intrínseca do indivíduo à aprendizagem. Isso acontece porque a abertura para aprender é um reflexo da curiosidade e originalidade do indivíduo, predizendo sua busca pelos conhecimentos e ideias de outras pessoas.

Os autores adicionam aos fatores ligados à intenção de compartilhamentos alguns aspectos que influenciam o compartilhamento em si: atitude em relação ao compartilhamento, a influência social percebida e o grau de instrução pessoal (CHIRI; KLOBAS, 2010). A atitude diz respeito ao indivíduo querer compartilhar o conhecimento, aos sentimentos positivos sobre compartilhar o que sabe com outras pessoas no ambiente de trabalho. A influência social percebida está relacionada ao controle do comportamento do indivíduo por meio de normas sociais presentes na cultura (o que outros esperam que ele faça ou como se comporte).

Por fim, o grau de instrução pessoal refere-se a quanto uma pessoa se vê capaz ou tem controle sobre desempenhar um determinado comportamento, no caso, o compartilhamento. Isso envolve o conceito de autoeficácia (quanto uma pessoa se sente confiante para realizar um comportamento) e de controlabilidade (quanto controle a pessoa possui sobre seu comportamento: oportunidades e recursos para fazê-lo).

Os fatores influenciadores podem ser resumidos em 5 fatores mais amplos, como se sugere no Quadro 14.

Quadro 14 - Fatores influenciadores consolidados

Fatores influenciadores - consolidados	Fatores apontados na literatura (Autores)
Estratégia / Apoio da alta direção	Intenção; Flutuação e caos criativo (Nonaka; Takeuchi, 1997) / Instilar a visão do conhecimento; Globalizar o conhecimento local; Paradigmas da empresa (Von Krogh <i>et al</i> , 2001) / Motivação para compartilhar conhecimento (Koskinen; Pihlanto, 2008) / Estratégia de gestão do conhecimento: tipo de treinamento, transferência de conhecimento e reconhecimento e recompensa (Joia; Lemos, 2010) / Recompensas e incentivos (Chiri; Klobas, 2010)
Cultura / Ambiente	Autonomia; Flutuação e caos criativo, Variedade de requisitos (Nonaka; Takeuchi, 1997) / Gerenciar as conversas; Criar o contexto adequado; Linguagem; Histórias organizacionais; Paradigmas da empresa; Ambiente de solicitude: confiança mútua, empatia ativa, acesso à ajuda, leniência nos julgamentos e coragem (Von Krogh <i>et al</i> , 2001) / Alocação (Prencipe <i>et al</i> , 2005) / Confiança; Atitude de se preocupar com o outro; Cultura organizacional e do projeto, Valores; Crenças, atitudes e premissas (Koskinen; Pihlanto, 2008) / Fatores idiossincráticos: confiança mútua, tipo de conhecimento valorizado, linguagem comum, gestão individual do tempo (Joia; Lemos, 2010) / Estratégia de gestão do conhecimento: tipo de treinamento, transferência de conhecimento e reconhecimento e recompensa (Joia; Lemos, 2010) / Recompensas e incentivos; Confiança (Chiri; Klobas, 2010)
Estrutura / Papéis	Redundância e variedade de requisitos (Nonaka; Takeuchi, 1997) / Mobilizar os ativistas do conhecimento (Von Krogh <i>et al</i> , 2001) / Estilo da organização do projeto, Porte da organização; Alocação de pessoal (Prencipe <i>et al</i> , 2005) / Gerente e líder do projeto; Sistema físico e proximidade (Koskinen; Pihlanto, 2008) / Estrutura organizacional: rede de relacionamentos, hierarquia e poder (Joia; Lemos, 2010)
Processos / Tecnologia	Redundância (Nonaka; Takeuchi, 1997) / Globalizar o conhecimento local; Procedimentos (Von Krogh <i>et al</i> , 2001) / Complexidade técnica; Novidade técnica, Duração do projeto (Prencipe <i>et al</i> , 2005)
Fatores individuais	Autonomia (Nonaka; Takeuchi, 1997) / Dimensões da solicitude (Von Krogh <i>et al</i> , 2001) / Motivação para compartilhar conhecimento, Confiança; Preocupação com o outro (Koskinen; Pihlanto, 2008) / Comprometimento com a organização; Fatores intrínsecos ao indivíduo e Fatores influenciadores no compartilhamento: atitude em relação ao compartilhamento, influência social percebida e grau de instrução (Chiri; Klobas, 2010)

2.2.4 Práticas de Gestão do Conhecimento

Estudos anteriores analisaram práticas de gestão de conhecimento utilizadas em algumas organizações. Sendo assim, é válido retomar alguns desses estudos, em especial, aqueles com foco em organizações projetizadas ou consultorias.

Lício (2005) identificou diversas práticas de gestão do conhecimento na consultoria Pricewaterhousecoopers (PwC) do Brasil. As práticas relacionadas especificamente ao processo de compartilhamento estão descritas no Quadro 15 e foram segmentadas entre aquelas que envolvem externalização e socialização.

Quadro 15 - Práticas de compartilhamento de conhecimento (PwC)

Externalização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicação de materiais nas bases de clientes e da companhia ▪ Publicações técnicas e palestras no site ▪ <i>Global Best Practices</i>
Socialização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunidades Globais ▪ Workshops internos de divulgação de produtos ▪ Grupos de estudos ou comunidades de práticas ▪ Treinamento de novos membros ▪ Treinamento em campo ▪ Treinamento interno ▪ Treinamento externo ▪ Tutoria

Fonte: adaptado de LÍCIO, 2005.

A base de clientes da companhia envolve as internas, referentes ao conhecimento do cliente (restritas às equipes do projeto devido ao sigilo dos dados), e as da empresa (acessível a todos os consultores da unidade), além das globais (acessível a todos os consultores em todas as unidades no mundo). Há um portal na web que permite o acesso a todas essas bases.

Existe uma base chamada “Quem é quem” que permite identificar as pessoas da companhia com experiência em produtos, clientes e indústrias. Após a identificação, a pessoa pode ser contatada e o compartilhamento pode ocorrer de maneira informal.

Há também a base de conhecimentos comprada da Arthur Andersen, atual Accenture, chamada *Global Best Practices* e que reúne as melhores práticas de negócio identificadas por essa consultoria nos clientes ao redor do mundo.

Entre as práticas de compartilhamento por meio de socialização, têm-se as comunidades globais (direcionadas à troca de conhecimentos sobre clientes multinacionais, atendidos pela empresa em diferentes países), workshops de divulgação dos produtos da empresa (chamados de *solution offerings*, correspondem aos tipos ou metodologias de projetos), comunidades de prática (para troca de conhecimentos entre especialistas sobre um determinado assunto), diversos treinamentos e programas de tutoria e aconselhamento.

Entre os treinamentos há aqueles que são direcionados aos novos integrantes da empresa (20 dias de treinamento sobre valores, metodologia e comportamentos) e aos seniores (*coaching*, ensina como ensinar por meio de perguntas), além dos treinamentos em campo (no dia a dia, de acordo com a necessidade do projeto), os internos (técnicos e comportamentais, definidos

pela linha de serviço a que pertence o profissional) e os externos (pós-graduação e MBA, foco em gestão).

A tutoria é chamada de “Programa Luz e Sombra” e envolve o acompanhamento dos *trainees* por um ano por um profissional sênior (6 meses com um profissional e outros 6 meses com outro). O *trainee* deve acompanhar o seu tutor em todos os projetos e o compartilhamento envolve valores, comportamento, conhecimento tácito e técnico. Os valores são disseminados inclusive nos profissionais seniores que têm que ser exemplo para seus tutorados.

Outro estudo válido para ser analisado é o feito por Hanisch *et al* (2009). Os autores apontam que os tipos de conhecimentos variam de acordo com o ciclo de vida do projeto e dão exemplos de práticas de GC em cada etapa. O Quadro 16 indica esses exemplos:

Quadro 16 – Práticas de GC em cada etapa do ciclo de vida

Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca de lições aprendidas de projetos passados ▪ Busca por conhecimentos do cliente e técnicos ▪ Avaliação de ideias do projeto com base em experiência de projetos (viabilidade, risco, forma de implementação) ▪ Extração de conhecimento de projetos anteriores ▪ Possíveis sinergias com projetos paralelos
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicação do conhecimento de projetos concluídos para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Planejamento e orçamento ○ Preparação da proposta (precificar) ○ <i>Teambuilding</i> (identificação de portadores de conhecimento) ○ Organização do projeto ▪ Busca de documentos de melhores práticas em diferentes estágios de projeto ▪ Identificação de especialistas na fase ou atividade específicas ▪ Uso de métodos de gestão de projetos consolidados e melhorados (ferramentas, <i>templates</i>) ▪ Reutilização de pacotes de tarefa inteiros
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arquivamento de lições aprendidas e documentos de melhores práticas para projetos futuros ▪ Condução de entrevistas pós-projeto ▪ Teste e avaliação do conhecimento recém adquirido ▪ Inclusão do conhecimento na base de conhecimentos ▪ Transferência pessoal de conhecimentos experienciais para outros times de projeto ▪ Checagem de metas de aprendizagem

Fonte: adaptado de HANISCH *et al*, 2009.

Pode-se entender esses itens como práticas de gestão do conhecimento, pois são ações que auxiliam o processo de GC.

O ciclo de vida do projeto é um “conjunto de fases do projeto, geralmente em ordem sequencial, cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de controle da organização ou organizações envolvidas no projeto.” (PMI, 2008, p. 422). O PMI (2008) sugere que independentemente do tamanho e complexidade, os projetos podem ser mapeados para a estrutura de ciclo de vida que inclui:

- Início do projeto
- Organização e Preparação
- Execução do trabalho do projeto
- Encerramento do projeto

Maximiano (2009, p. 13) propõe 5 fases para o ciclo de vida do projeto:

- a) Inspiração: descoberta da ideia ou visão do produto. De alguma forma, surge uma ideia de projeto: do plano estratégico da empresa, da encomenda de um cliente, de uma oportunidade, de um problema ou de um processo criativo.
- b) Concepção: a ideia transforma-se em um modelo mental ou representação do produto que deverá ser fornecido ao final do projeto.
- c) Desenho (ou projeto do produto): o modelo mental transforma-se em um desenho detalhado do produto. Eventualmente, é feito um protótipo ou maquete do produto.
- d) Desenvolvimento: o produto é gradativamente elaborado.
- e) Entrega: no final do projeto, o produto é apresentado ao cliente.

Ambos contêm as fases de planejamento, desenvolvimento e encerramento, apenas detalhando de maneira diferente os limites entre elas.

Após realizarem entrevistas com especialistas de nove setores diferentes (automotivo, transporte, TI, construção, consultoria, químico entre outros), Hanisch *et al* (2009) levantaram as principais medidas tomadas, dentre os métodos de gestão de projetos, para garantir o conhecimento entre os projetos. O Quadro 17 indica essas medidas, que também podem ser entendidas como o que é chamado de práticas neste estudo:

Quadro 17 - Gestão de Conhecimento em Projetos no ciclo de vida

Iniciação do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alocação de acordo com base de competências/habilidades ▪ Uso de base de dados de erros típicos ▪ Acessar propostas similares desenvolvidas para projetos semelhantes
Durante o ciclo de vida do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamento dos membros do projeto ▪ Revisões, lições aprendidas nos marcos do projeto, pontos de checagem ▪ Avaliação por consultor externo / fornecedores e consulta de sua experiência durante o ciclo do projeto ▪ Reunião dos líderes do projeto com regularidade
Final do Projeto / Independente do ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lições aprendidas ▪ Revisão do projeto ▪ Resumo do projeto para avaliação do potencial de conhecimento de projeto pelo escritório de gestão do conhecimento ▪ <i>Debriefing</i>

Fonte: HANISCH *et al*, 2009, p. 154, tradução nossa.

Os autores separam a etapa de iniciação e finalização do ciclo de vida do projeto, o que não está de acordo com o principal guia de referência em gestão de projetos, o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). Além disso, reúnem os aspectos que independem do ciclo de vida com os da etapa de final do projeto, que podem ser vistas como coisas distintas. De qualquer forma, as práticas citadas são importantes para serem incluídas no instrumento de pesquisa deste estudo.

Prencipe *et al* (2005) apresentam cenários com base em processos de aprendizagem (acumulação de experiência, articulação de conhecimento e codificação do conhecimento) e em níveis organizacionais (individual, grupo/projeto, organizacional). Esses cenários foram primeiramente explorados em um artigo anterior escrito por parte dos autores, Prencipe e Tell e posteriormente adaptado. Os cenários envolvem diferentes abordagens de acordo com a ênfase dada aos processos e níveis, mas todos partem de uma base comum disposta no Quadro 18.

Quadro 18 - Práticas por processo de aprendizagem e nível de análise

Níveis de análise	Processos de aprendizagem		
	Acumulação de experiência	Articulação de conhecimento	Codificação de conhecimento
Individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamentos <i>on-the-job</i> ▪ Rotação do pessoal ▪ Especialização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamento figurativo ▪ Pensar alto ▪ Rabiscos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diário ▪ Sistema de reporte ▪ Desenho de sistema individual
Grupo / Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reutilização de especialistas ▪ Pensamento grupal desenvolvido ▪ Comunicação pessoa a pessoa ▪ Encontros informais ▪ Imitação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sessões de <i>brainstorm</i> ▪ Revisões de projeto formais ▪ Reuniões de <i>debriefing</i> ▪ Reuniões pontuais ▪ Reuniões de lições aprendidas ou <i>post-mortem</i> ▪ Correspondência intraprojeto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de projeto / balanço ▪ Marcos / prazos ▪ Atas de reunião ▪ Redação de <i>case</i> ▪ Arquivos de histórico do projeto ▪ Base de lições aprendidas intraprojeto
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotinas organizacionais informais, regras e processos seletivos ▪ Departamentalização e especialização ▪ Comunidades de prática 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campos de Gerentes de Projeto ▪ Retiros de conhecimento ▪ Redes profissionais ▪ Facilitadores e Gerentes de conhecimento ▪ Correspondência interprojeto ▪ Reuniões interprojeto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenhos ▪ Mapas de processo ▪ Processo de gestão de projetos ▪ Base de lições aprendidas

Fonte: PRENCIPE *et al*, 2005, p. 202, tradução nossa.

As práticas de gestão do conhecimento, chamadas pelos autores de mecanismos de aprendizagem interprojeto, foram levantadas a partir de uma mostra de 50 empresas projetizadas que desenvolvem CoPS (*Complex Product Systems*) presentes na Europa, América do Norte e Japão.

Um ponto interessante no modelo de Prencipe *et al* (2005) são as diferentes lentes utilizadas para analisar o mesmo cenário. Por exemplo, no cenário orientado ao social (*socially driven approach*), enfatiza-se o nível de análise do indivíduo e os processos de acumulação de experiência, pois o foco está em criar e compartilhar conhecimento implícito e baseado na experiência. Sendo assim, a aprendizagem interprojetos tende a ser mais informal e envolve a sedimentação das novas práticas por meio de rotinas.

Já no segundo cenário, o sociotécnico, os autores mantêm o foco no nível de análise do indivíduo, mas a ênfase se desloca para o processo de articulação do conhecimento. No terceiro e último cenário, o de escadaria, Prencipe *et al* (2005) vão gradualmente aumentando o foco no nível organizacional conforme o processo se aproxima da codificação do conhecimento, pois há grande utilização de tecnologia da informação para codificar e armazenar o conhecimento criado.

Taminiau *et al* (2009) enfatizam o processo de compartilhamento de conhecimentos e segmentam as práticas em formais e informais, como pode ser analisado no Quadro 19.

Quadro 19 - Práticas de compartilhamento formais e informais

Práticas formais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimento ▪ Linguagem formal ▪ Troca de livros ▪ Reuniões ▪ Sessões organizadas de <i>brainstorm</i> ▪ Métodos e ferramentas sobre como realizar projetos ▪ Casos: projetos anteriores codificados (podem ser casos normais ou melhores práticas)
Práticas informais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Refeições e <i>happy hours</i> ▪ Canais informais (telefone e e-mail) ▪ Experiências conjuntas ▪ Conversas informais na máquina de café, durante o deslocamento até o cliente

Fonte: adaptado de TAMINIAU *et al*, 2009.

A partir de entrevistas com consultores na Alemanha, Taminiau *et al* (2009) afirmam que devido ao contexto em que os profissionais de consultoria trabalham, uma forma produtiva de estimular a inovação é aumentar as oportunidades de troca de conhecimentos informais entre os consultores.

Kotnour (2000) apresenta um modelo conceitual de aprendizagem em ambientes de projeto e propõe a segmentação dos ciclos de aprendizagem em intraprojeto e interprojetos.

O ciclo de aprendizagem intraprojeto é “a criação e compartilhamento do conhecimento dentro de um projeto”¹⁰ (KOTNOUR, 2000, p. 395). O ciclo de aprendizagem interprojetos,

¹⁰ “Intra-project learning is the creation and sharing of knowledge within a project.”

por sua vez, corresponde à “combinação e compartilhamento de lições aprendidas entre projetos para aplicar e desenvolver novos conhecimentos”¹¹ (KOTNOUR, 2000, p. 395).

Para consolidar as práticas dos estudos anteriores levantados, foi utilizada a segmentação proposta por Kotnour (2000) em intra e interprojetos, no sentido de essas práticas apoiarem os ciclos de aprendizagem correspondentes.

Além disso, as práticas intraprojetos foram classificadas de acordo com os processos de Gestão do Conhecimento que parecem oferecer maior contribuição (recuperação, criação/aquisição, compartilhamento e armazenamento).

Esses processos derivam da síntese proposta por Fleury e Fleury (2004) para os processos de GC em aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção da memória organizacional. “Aquisição e desenvolvimento” foi substituída por criação / aquisição, “disseminação” por compartilhamento e “construção da memória organizacional” foi separada em recuperação e armazenamento.

Essa última separação foi feita pelo fato de que dentro de um projeto as práticas de recuperação se referem a conhecimentos de projetos passados, e as de armazenamento são realizadas tendo em vista disponibilizar o conhecimento gerado no próprio projeto para projetos futuros.

As práticas levantadas nos estudos anteriores analisados foram consolidadas nas Figuras 8 e 9, com base nas segmentações propostas por Kotnour (2000) e Fleury e Fleury (2004):

¹¹ “*Inter-project learning is the combining and sharing of lessons learned across projects to apply and develop new knowledge.*”

PRÁTICAS INTRA PROJETO			
RECUPERAÇÃO	CRIAÇÃO / AQUISIÇÃO	COMPARTILHAMENTO	ARMAZENAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de acordo com experiência / habilidade • Consulta a especialistas (na fase ou atividade) • Consulta a propostas de projetos semelhantes • Consulta a bases de dados de projetos anteriores • Busca de lições aprendidas de projetos anteriores e melhores práticas • Uso de métodos de gestão de projetos consolidados (ferramentas, templates) 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de ideias do projeto com base em experiência em projetos • Aplicação do conhecimento em projetos concluídos para planejamento, orçamento, propostas, <i>teambuilding</i> (identificação dos organizadores do conhecimento) • Sessões de <i>brainstorming</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento em campo • Tutoria (técnico e comportamental) • Imitação • Reuniões de revisões • Reunião dos líderes do projeto regularmente • Conversas informais da equipe: almoço, café, <i>happy hours</i>, carona • Reunião de lições aprendidas • Avaliação por consultor externo • Condução de entrevistas pós-projeto • Teste e avaliação do conhecimento adquirido • Checagem de metas de aprendizagem • Revisões de lições aprendidas nos pontos de checagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção dos conhecimentos gerado nas bases de dados corporativas • Arquivamento de lições aprendidas • Registro de melhores práticas para projetos futuros • Resumo do projeto para avaliação do potencial de conhecimento pelo PMO • Redação de <i>case</i>

Figura 8 - Práticas intraprojeto consolidadas

Fonte: adaptado de KOTNOUR, 2000; LÍCIO, 2005; HANISCH *et al*, 2009; PRENCIPE *et al*, 2005; TAMINIAU *et al*, 2009.

PRÁTICAS INTER PROJETOS
<ul style="list-style-type: none"> • Documentação de casos (normais ou de sucesso) • Métodos e ferramentas sobre como realizar projetos • Retiros de conhecimento • Bases de dados externas com melhores práticas • Treinamento dos novos membros • Treinamentos internos (técnicos e comportamentais) • Treinamentos externos com foco em gestão (pós-graduação, MBA) • Treinamento das metodologias • Avaliação de sinergias em projetos paralelos • Reuniões inter projetos • Transferência pessoal de conhecimentos experienciais para outros times de projeto • Comunidades globais / comunidades de prática / grupo de estudos • Publicação de artigos técnicos e palestras no site

Figura 9 - Práticas interprojetos consolidadas

Fonte: adaptado de KOTNOUR, 2000; LÍCIO, 2005; HANISCH *et al*, 2009; PRENCIPE *et al*, 2005; TAMINIAU *et al*, 2009.

Esse levantamento das práticas de gestão do conhecimento identificadas em estudos anteriores é importante como base de comparação na coleta de dados da presente pesquisa.

2.3 Gestão do Conhecimento em Organizações Projetizadas

A partir da discussão do conceito de Gestão do Conhecimento e seus processos, fatores influenciadores e práticas, é necessário contextualizar a GC em Organizações Projetizadas. Para isso, será inicialmente apresentado o conceito de organização projetizada e os desafios da GC nesse ambiente.

2.3.1 Organizações Projetizadas

Segundo Maximiano (2010, p. 4), “Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”. Sendo assim, o conceito abrange desde um pequeno comércio, um departamento de uma empresa ou uma grande corporação multinacional.

Uma organização projetizada apresenta um tipo específico de estrutura, voltada à realização de projetos. Há diversas nomenclaturas para se referir a uma organização projetizada, tais como: orientada a projetos, baseada em projetos, estruturada por projetos.

Anselmo (2009, p. 34) retoma diversos autores para discutir o conceito de empresa baseada em projetos e identifica duas linhas de pensamento. A primeira entende que empresa projetizada é aquela que se estrutura em torno de projetos, sejam eles internos ou vendidos a clientes da organização. Sendo assim, a estrutura organizacional interna decorre de uma escolha estratégica e não fruto da necessidade de negócio. Já a segunda linha de pensamento entende que empresa projetizada é aquela que depende essencialmente da comercialização de projetos (uma exigência de negócio).

Na presente pesquisa, o interesse reside em observar as práticas de gestão do conhecimento em estruturas projetizadas, independente se a empresa comercializa seus projetos ou os conduz com foco interno. Sendo assim, está mais alinhada à primeira linha de pensamento apresentada.

De acordo com o PMI (2008, p. 30), em uma organização projetizada, a maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho de projeto e os gerentes de projeto

possuem grande independência e autoridade. As organizações projetizadas possuem departamentos, mas se reportam diretamente aos gerentes de projetos ou oferecem serviços de suporte aos vários projetos.

A Figura 10 ilustra as diferenças entre a estrutura projetizada e outras estruturas organizacionais sob o ponto de vista da realização de projetos (a parte pontilhada indicada representa os recursos envolvidos em um projeto).

Figura 10 - Estruturas Organizacionais

Fonte: PMI, 2008, p. 19-31.

O Gerente de Projeto (GP) é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto (PMI, 2008, p. 432). Percebe-se que na estrutura projetizada os GPs se dedicam exclusivamente a projetos (não precisam se dividir com atividades funcionais de uma área ou departamento) e têm maior autoridade sobre os recursos, dado que estes também são exclusivos dos projetos.

Essas diferenças estão mais detalhadas no Quadro 20.

Quadro 20 - Estruturas organizacionais em projetos

Características	Funcional	Matricial fraca	Matricial balanceada	Matricial forte	Projetizada
Autoridade do GP	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	GP	GP
Função do GP	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: PMI, 2008, p. 28.

Koskinen (2010, p. 260, tradução nossa) acrescenta que “empresas projetizadas são organizações nas quais a maior parte dos produtos é feita sob medida para os clientes.” Nesse caso, se entendermos que os clientes podem ser tanto internos quanto externos à organização, pode-se agregar à definição do conceito.

Maximiano (2010) apresenta alguns autores que comparam as organizações a modelos ou imagens o que pode ser útil para entender a natureza de uma organização projetizada. O Quadro 21 apresenta alguns desses modelos.

Quadro 21 - Consultorias nos Modelos Organizacionais

Autor	Modelo / Imagem	Características
Henry Mintzberg	Organizações Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baseiam-se na gestão do conhecimento ▪ Poder no núcleo operacional da empresa (pessoas envolvidas diretamente na entrega de produtos e serviços) que detém conhecimentos ▪ Dominada por especialistas com treinamento avançado e que apreciam autonomia ▪ Estrutura tende a ser democrática
Gareth Morgan	Organizações como Cérebros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligência e conhecimento espalhados em todos os lugares => qualquer parte da organização pode reproduzir e fazer o papel do todo ▪ Cada parte aprende por si e aprende a aprender
Charles Handy	Athena / rede	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Athena é a deusa grega da sabedoria ▪ Cultura da tarefa, em que administrar é resolver uma série de problemas ▪ Imagem da rede em que os recursos transitam em todas as direções (estruturas matriciais e equipes temporárias) para realizar objetivos específicos
Burns e Stalker	Modelo Orgânico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptado a condições instáveis ▪ Atua em ambientes com problemas complexos ▪ Todos são especialistas em tudo ▪ Preferem interação e comunicação informativa (em lugar de ordens) ▪ Muitas vezes não tem organogramas (pouca utilidade)

Fonte: adaptado de MAXIMIANO, 2010.

Há fatores comuns nas organizações caracterizadas pelos diversos autores que Maximiano (2010) apresenta: forte presença do conhecimento, dinamismo, pouca hierarquia, direcionadas à resolução de problemas. Algumas dessas características são identificadas também por Koskinen (2010) em organizações projetizadas, que as compara com organizações funcionais. O Quadro 22 mostra a comparação:

Quadro 22 - Comparação entre organizações projetizadas e funcionais

Organização Funcional	Organização Projetizada
Operações contínuas	Arranjos temporários
Ênfase no processo de trabalho	Ênfase em objetivos
Estável	Dinâmica
Inflexível, hierárquica	Flexível, não hierárquica
Tomada de decisão centralizada	Tomada de decisão descentralizada
Burocrática	Adhocrática

Fonte: KOSKINEN, 2010, p. 260, tradução nossa.

Uma empresa de consultoria é um típico exemplo de organização projetizada, pois a base de seu negócio são os projetos (arranjos temporários), ela é altamente dinâmica (os projetos terminam e as equipes são realocadas o quanto antes em outros projetos), cuja tomada de decisão é descentralizada (espalhada entre os diversos projetos da empresa) e adhocrática. De acordo com Waterman Jr (1992), adhocracia é qualquer forma organizacional que conteste a burocracia para alcançar o novo, que incentive a mudança e envolve equipes de projetos ou forças-tarefa. Essa configuração projetizada tem impactos para a gestão do conhecimento.

Lício *et al* (2007) se baseiam em propostas de outros autores para consolidar uma definição das empresas desse setor. Segundo esses autores, consultorias são empresas prestadoras de serviço de aconselhamento fornecido por pessoas altamente qualificadas, e são contratadas para auxiliar o cliente a identificar, analisar e solucionar problemas de gerenciamento, de maneira objetiva e independente. Os consultores são agentes externos às organizações, contratados para auxiliar a tomada de decisões, porém, sem manter o controle direto da situação.

Apesar de os autores indicarem que os consultores são agentes externos às organizações, eles podem pertencer à mesma empresa, se for entendido que a área para a qual os serviços são prestados é uma organização e a consultoria interna, outra organização.

2.3.2 Desafios para a GC em Organizações Projetizadas

As organizações projetizadas têm desafios a serem vencidos para realizar a gestão de seus conhecimentos. Turner (2005) colabora com essa afirmação:

Então ser capaz de gerenciar o conhecimento de gestão de projetos, ser capaz de lembrar como entregar projetos com êxito e melhorar esse conhecimento, é crucial para o sucesso da organização. Mas em empresas projetizadas, a gestão do conhecimento é problemática, com novos conhecimentos criados em projetos temporários e usados em outros projetos.¹² (TURNER, 2005, p. ix-x).

Esse aspecto é também discutido por Pinto (2005, p. xi), que questiona: “Como nós podemos institucionalizar e tornar essas práticas sistemáticas, quando em sua própria natureza a gestão de projetos representa um empreendimento único, no qual não é dirigido ao longo prazo, mas em todos os sentidos temporário?”.¹³

A questão da natureza dos projetos, indicada por Pinto (2005), é muito relevante para a compreensão da dificuldade de gerenciar conhecimentos em organizações baseadas em projetos. Para que esse aspecto seja compreendido, é válido partir do entendimento do conceito de projeto. De acordo com o guia PMBOK, “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” (PMI, 2008, p. 5). Há dois aspectos chave nessa definição: temporalidade e singularidade.

Temporalidade significa que o projeto tem começo e fim definidos: ele necessariamente termina em algum momento, mesmo que demore muitos anos para isso. A construção de uma grande obra de engenharia como o canal da Mancha ou uma plataforma de petróleo pode levar anos, mas certamente haverá um final (o término da construção ou o cancelamento do projeto).

¹² “So being able to manage project management knowledge, to be able to remember how to deliver projects successfully and to improve that knowledge, is key to organization’s success. But in project-based organizations, knowledge management is problematic, with new knowledge created on temporary projects and used on other projects.”

¹³ “How can we institutionalize and make these practices systematic, when by its very nature, Project management represents a unique undertaking, one that is not long-term process driven, but in every sense temporary?”

Singularidade está relacionada à criação de produto, serviço ou resultado exclusivo. É possível que alguns elementos sejam repetitivos (alguns membros da equipe, processos, materiais), mas isso não muda a característica única de um projeto. Esse aspecto difere de atividades ligadas à operação de uma empresa que tem uma repetição constante dos elementos, como uma linha de montagem ou uma rotina dentro de uma área funcional.

O Quadro 23 detalha os desafios da natureza dos projetos (temporários e singulares) para a GC:

Quadro 23 - Desafios da natureza dos projetos para a gestão do conhecimento

TEMPORALIDADE	SINGULARIDADE
Dificuldade de retenção: projetos não conseguem reter novas ideias (não têm memória em si) porque não têm rotinas e estruturas organizacionais; podem levar à fragmentação do conhecimento organizacional.	Baixa replicação: por serem únicos, não contam com o benefício da repetição (noção de curva de aprendizagem).
Ineficiência: se não conseguirem reaproveitar conhecimentos gerados, as organizações têm que criar soluções para cada problema.	Novas relações: pessoas se encontram para determinado projeto e depois se separam, dificultando a continuidade do aprendizado.

Fonte: adaptado de KOSKINEN; Pihlanto, 2008; LOVE *et al*, 2005; TURNER, 2005.

Reforçando essa argumentação, Hanisch *et al* (2009, p. 150) apontam que a temporalidade e singularidade são um grande obstáculo para a aprendizagem organizacional em ambientes projetizados, sendo óbvia a importância de processos que assegurem o conhecimento dos projetos para a empresa como um todo.

Koskinen e Pihlanto (2008) se baseiam em diversos autores para adicionar algumas fraquezas das empresas projetizadas: falha em trazer desenvolvimento e aprendizagem no âmbito organizacional, dificuldade de conectar os projetos aos processos de negócio da organização, falta de tempo para reflexão durante a implementação dos projetos devido a cronogramas excessivamente otimistas e constante falta de recursos, reunião de pessoas com competências altamente especializadas dificultando o estabelecimento de uma base de conhecimentos comum.

Lundin (2008) acrescenta que as organizações projetizadas sofrem do que chamou de paradoxo da renovação:

Transformar experiências em aprendizagem sempre tem sido descrito como difícil em um contexto interprojeto, especialmente em empresas projetizadas onde os participantes correm para um novo projeto conforme o anterior é concluído [...].¹⁴ (LUNDIN, 2008, p. xi-xii)

Especificamente nas organizações projetizadas do setor de consultoria, esse fenômeno é percebido na medida em que o faturamento é baseado na alocação de seus profissionais (venda de horas de trabalho aos clientes). Isso faz com que assim que um projeto seja finalizado, tente-se direcionar o consultor para um próximo projeto.

O tempo de um profissional desalocado (sem estar trabalhando em um projeto) significa ter o custo do seu salário sem a entrada de recursos do cliente. Entretanto, muitas atividades de gestão do conhecimento se inserem nesse contexto: refletir sobre o que foi aprendido, registrar para uso futuro, disseminar para outros da organização. Isso implica que a organização esteja disposta a arcar com o investimento do tempo de seus profissionais para realizar essas ações de GC.

Lício (2005) colabora com esse aspecto ao apontar que no negócio das consultorias, o preço das soluções é estabelecido em homens hora e qualquer atividade não vinculada aos serviços de consultoria consome os recursos disponíveis para gerar a receita, devendo ser considerada como um custo (ou investimento) para as organizações. Por outro lado, essas empresas têm que garantir aos seus clientes um padrão de atendimento único – algo muito difícil quando o produto vendido (pessoas) pode ser heterogêneo (*Ibid.*, p. 61).

A criação de novos conhecimentos em uma consultoria também pode ser prejudicada pela dinâmica do setor. Taminiau *et al* (2009, p. 50-51) apontam para esse aspecto ao dizer que: “Os gestores estão interessados principalmente em receitas (horas cobráveis). O resultado é que os consultores elaboram novas ideias sem o consentimento oficial ou o fazem no seu tempo livre.”.¹⁵

Apesar dos desafios vivenciados por organizações projetizadas e, em especial, as do setor de consultoria, essas organizações têm no conhecimento o seu principal ativo. Essa característica torna a gestão do conhecimento uma questão central nas empresas desse setor. Hansen *et al*

¹⁴ “Transforming experiences to learning has always been described as difficult in a project context, especially in project-based firms where participants run off to a new project as soon as the old one is finished [...].”

¹⁵ “Managers are mainly interested in revenues (billable hours). The result is that consultants elaborate their new ideas, without the official consent or do it in their free time.”

(1999, p. 106-107) reforçam esse aspecto ao afirmarem que “Como o conhecimento é o ativo central das consultorias, elas estiveram entre os primeiros negócios a prestar atenção – e fazer pesados investimentos – na gestão do conhecimento.”¹⁶

As consultorias são caracterizadas como empresas intensivas em conhecimento (KIF – *Knowledge Intensive Firms*) que, segundo a definição de Alvesson (2004), são organizações que giram em torno de tarefas intelectuais e analíticas e vistas como demandando extensa educação teórica e experiência para serem conduzidas com sucesso. No caso das consultorias, o fato de o produto central ser conhecimento é notável e Sarvary (1999) reforça que:

Esse é certamente o caso da indústria de consultoria, onde o principal produto é o conhecimento em si. Consultores vivem e respiram gestão de conhecimento porque eles vendem soluções de negócio e conhecimento. Produzir e vender conhecimento constitui o seu principal recurso ou ativo.¹⁷ (SARVARY, 1999, p. 97)

Outros fatores também evidenciam que as consultorias são intensivas em conhecimento, como: a intangibilidade de seus produtos, que não são protegidos por patentes e que sofrem rápida obsolescência, o contato frequente com situações de aprendizado e experimentação em seus clientes, a necessidade de transferir conhecimento aos seus clientes em prazos curtos e a necessidade de aprendizado constante e de especialização de sua mão de obra (LÍCIO, 2005).

Olivera (2000, p. 818) reforça que as consultorias são intensivas em conhecimento dado que seu principal produto é o conhecimento e a experiência dos consultores. Além disso, o autor aborda o fato de os conhecimentos adquiridos em um cliente poderem ser aproveitados em outro, sendo essa inclusive uma expectativa dos clientes que contratam uma consultoria.

Por fim, quando se discute gestão do conhecimento em empresas de consultoria, é interessante analisar o estudo de Hansen *et al* (1999) que propõem duas estratégias para a gestão do conhecimento em consultorias, a codificação e a personalização. Essas estratégias podem ser relacionadas a diferentes formas de se disseminar o conhecimento.

A abordagem de codificação implica codificar cuidadosamente o conhecimento e armazená-lo em bases de dados que podem ser acessadas e utilizadas facilmente por qualquer pessoa da

¹⁶ “Because knowledge is the core asset of consultancies, they were among the first businesses to pay attention to – and make heavy investments in – the management of knowledge.”

empresa. Já a abordagem de personalização assume que o conhecimento está fortemente relacionado à pessoa que o desenvolveu e é compartilhado principalmente por meio de contatos pessoa a pessoa. Os autores indicam que “quando as pessoas usam conhecimento tácito na maior parte das vezes para solucionar problemas, a abordagem pessoa a pessoa deve ser utilizada”¹⁸ (HANSEN *et al*, 1999, p. 115). A Figura 11 resume os principais aspectos de cada uma das estratégias.

Como as consultorias gerenciam seu conhecimento		
CODIFICAÇÃO Provê alta qualidade, confiabilidade e velocidade na implementação de sistemas de informação por meio da reutilização de conhecimento codificado	Estratégia competitiva	PERSONALIZAÇÃO Provê aconselhamento analiticamente rigoroso e criativo a respeito de problemas estratégicos por meio da canalização da expertise individual
Economia de reutilização Investe uma vez em um ativo do conhecimento e reutiliza muitas vezes. Usa grandes times e grande proporção de consultores por sócio. Foco em faturamento.	Modelo Econômico	Economia de Especialista Cobra altas taxas por soluções altamente customizadas para problemas únicos. Usa pequenos times com baixa proporção de consultores por sócio. Foco em margem.
Pessoas para documentos Desenvolve um sistema eletrônico de documento que codifica, armazena, dissemina e permite reutilização de conhecimento.	Estratégia de GC	Pessoa para pessoa Desenvolve redes para conectar pessoas de forma a facilitar conversas e troca de conhecimento tácito.
Investe pesadamente em TI. O objetivo é conectar as pessoas com conhecimento reutilizável.	Tecnologia da Informação	Investe moderadamente em TI. O objetivo é facilitar conversações e a troca de conhecimento tácito.
Contrata recém formados que se adaptam bem à reutilização de conhecimento e à implementação de soluções. Treina em grupos por meio de aprendizagem por computador. Recompensa por contribuir para as bases de conhecimento.	Recursos Humanos	Contrata MBA's que gostam de resolver problemas e conseguem tolerar ambiguidade. Treina por meio de <i>mentoring</i> um a um. Recompensa pessoas por compartilhar conhecimento com outras.
Andersen Consulting, Ernst & Young	Exemplos	McKinsey & Company, Bain Company

Figura 11 - Estratégias de Gestão do Conhecimento em Consultorias

Fonte: HANSEN *et al*, 1999, p. 109, tradução nossa.

Os autores dão o exemplo de algumas das iniciativas usadas pela Mckinsey, que utiliza a personalização com maior ênfase, como transferência de pessoas entre escritórios, incentivo a uma cultura em que se espera que os consultores retornem os telefonemas de colegas prontamente e criação de diretórios de especialistas.

Ao discutir um caso de empresa que utiliza com maior ênfase a estratégia de codificação, Hansen *et al* (1999, p. 110, tradução nossa) fazem um paralelo interessante ao dizer que “É

¹⁷ “It is certainly the case for the consulting industry, where the firm’s core product is knowledge itself. Producing and selling knowledge constitutes their core resource or asset.”

¹⁸ “When people use tacit knowledge most often to solve problems, the person-to-person approach works best.”

como construir com peças de Lego: os consultores reutilizam tijolos existentes ao mesmo tempo em que aplicam suas habilidades para construir algo novo”¹⁹. Essa analogia é relevante em situações de reutilização de conhecimento de forma geral, porque em todo projeto o conhecimento que será reutilizado terá que ser ajustado para fazer sentido no contexto singular do projeto que está sendo realizado.

É válido ressaltar que Hansen *et al* (1999) apontam que todas as consultorias utilizam as abordagens de codificação e de personalização. No entanto, as empresas efetivas focam em uma das estratégias e usam a outra com um papel de suporte (algo em torno de 80%-20% de foco em cada uma). Dessa forma, percebe-se que ambas as estratégias são utilizadas, mas a ênfase deve ser distinta na opinião dos autores.

2.4 Sumário do Referencial Teórico

Na primeira seção abordou-se o contexto em que se situa a pesquisa apontando a mudança para a economia do conhecimento na qual o conhecimento atua como um dos principais recursos estratégicos nas organizações.

Viu-se que a definição do que é conhecimento foi iniciada pelos primeiros filósofos e que até os dias atuais não existe uma proposição consensual. Para a presente pesquisa adotou-se a definição de “crença justificada”, sugerida por Nonaka e Takeuchi (1997) constituída com base no conceito proposto por Platão. Crença porque é preciso acreditar ou ter a convicção de algo. Justificada, porque essa convicção precisa ser fundamentada (por exemplo, por uma convenção social).

Essa definição pode ser complementada por Davenport e Prusak (1998) que afirmam que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado. Adicionalmente, no presente trabalho, o conhecimento é entendido como um recurso organizacional estratégico.

¹⁹ “It’s like building with Lego blocks: consultants reuse existing bricks while applying their skills to construct something new.”

Além disso, discutiram-se as diversas perspectivas de abordar os tipos de conhecimento: compreensão da realidade, dimensão, perspectiva ontológica (nível individual, grupo, organização, interorganização) e epistemológica (tácito / explícito), por conteúdo (exemplo: conhecimento relacionado a projetos).

Na segunda seção analisou-se o conceito de Gestão do Conhecimento e a sua diferenciação em relação à Aprendizagem Organizacional. Viu-se que a presente pesquisa permeia ambos os campos, mas com foco na Gestão do Conhecimento. Além disso, foram apresentados os processos que fazem parte da GC, consolidando-os em três, conforme sugerem Fleury e Fleury (2004): aquisição e desenvolvimento de conhecimento, disseminação e construção da memória organizacional.

Detalharam-se os fatores influenciadores trazidos por diferentes autores, reunindo-os em: estratégia / apoio da alta direção, cultura / ambiente, estrutura / papéis, processos / tecnologia e fatores individuais.

Por fim, foram apresentadas as práticas de gestão do conhecimento identificadas em estudos anteriores. Essas práticas foram incluídas em um modelo conceitual desenvolvido a partir dos processos de GC consolidados por Fleury e Fleury (2004) e da segmentação em intra e interprojetos proposta por Kotnour (2000).

Na última seção, enfatizou-se a Gestão do Conhecimento em Organizações Projetizadas, comentando as características desse tipo de organização e os desafios para a GC, especialmente devido à natureza temporal e singular dos projetos. Foi adicionada a discussão sobre as organizações projetizadas do setor de consultoria que agregam a dificuldade de alocação contínua dos profissionais, não havendo tempo, muitas vezes, para realizar as atividades de GC.

Em resumo, os assuntos discutidos no Referencial Teórico visam retomar os principais conceitos que estão presentes no estudo de forma a nortear a pesquisa de campo e as análises e considerações posteriores.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Tendo em vista o problema de pesquisa - como as organizações projetizadas realizam a gestão do conhecimento de seus projetos? - é necessário esclarecer o método que será utilizado para respondê-lo, ou seja, o caminho para se chegar ao objetivo (MARTINS; THEÓFILO, 2009). O método tem fundamental importância em um trabalho acadêmico na medida em que “[...] não há ciência sem o emprego de métodos científicos.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 65).

A descrição do método da pesquisa será realizada por meio de 5 seções:

- a) Tipologia da pesquisa: descreve a natureza, método, abordagem e caráter do estudo;
- b) Modelo conceitual: explicita o modelo fundamentado na literatura usado como base para a coleta de dados
- c) Amostra: define os critérios para escolha dos casos;
- d) Coleta e Análise de Dados: relata a forma como os dados foram coletados e analisados para se chegar aos resultados;
- e) Limitações da Pesquisa: reconhece as limitações do estudo realizado.

3.1 Tipologia da Pesquisa

A tipologia da pesquisa tem por objetivo explicitar a natureza, o método, a abordagem e o caráter da pesquisa. A Figura 12 indica a classificação em que se enquadra o presente estudo:

Figura 12 - Tipologia da Pesquisa

Natureza

Sampieri *et al* (2006, p. 99, grifo dos autores) afirmam que a determinação sobre o tipo de estudo – exploratório, descritivo, correlacional ou explicativo – depende basicamente de dois fatores: o *estado do conhecimento* sobre o tema da pesquisa (mostrado pela revisão da literatura) e o *enfoque* que se pretende dar.

A partir da revisão da literatura realizada sobre Gestão do Conhecimento em Projetos, percebeu-se que esse é um tema recente mesmo fora do Brasil e, especialmente pouco explorado em organizações brasileiras. Sendo assim, a presente pesquisa configura-se inicialmente como **exploratória**, pois é realizada quando a revisão da literatura revela que há temas não pesquisados e ideias vagamente relacionadas com o problema de estudo, ou seja, quando se deseja pesquisar temas com base em novas perspectivas e ampliar os estudos já existentes (*Ibid.*, p. 99).

Marconi e Lakatos (2010, p. 171) detalham que há três tipos de estudos exploratórios: os que combinam análise descritiva, os que utilizam um procedimento específico para a coleta de dados (como análise de conteúdo, por exemplo) e aqueles de manipulação experimental (manipulam uma variável independente para localizar variáveis dependentes que podem estar associadas a ela).

No caso, a presente pesquisa é classificada como **exploratória com análise descritiva**, que “[...] são estudos exploratórios que têm por objetivos descrever completamente determinado

fenômeno, como, por exemplo, o estudo de caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 171). As autoras esclarecem ainda que as descrições podem ser tanto qualitativas quanto quantitativas.

Sampieri *et al* (2006, p. 101) complementam a explicação sobre estudos do tipo descritivo, detalhando que medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado, ou seja, seleciona-se uma série de questões e coletam-se informação sobre cada uma delas para assim descrever o que se pesquisa.

No caso desta pesquisa, os conhecimentos relevantes, os fatores influenciadores (facilitadores e dificultadores) e as práticas de Gestão do Conhecimento (intra e interprojetos) foram avaliados por meio de diversas perguntas específicas nas entrevistas, além de documentos e observação direta, procurando descrever o fenômeno pesquisado, a gestão do conhecimento em organizações projetizadas. Sendo assim, a pesquisa é identificada como descritiva.

Método

O método adotado para realizar o estudo é o **estudo de caso**. A definição técnica do que é um Estudo de Caso é realizada em duas partes por Yin (2010, p. 39-40):

1. O estudo de caso é uma investigação empírica que:

- Investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando
- Os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

2. A investigação do estudo de caso:

- Enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado
- Conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado
- Beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados.

Yin (2010, p. 22) explicita ainda que o Estudo de Caso é o método preferido quando: a) as questões “como” e “por que” são propostas; b) o investigador tem pouco controle sobre os eventos; c) o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo da vida real.

A análise de um fenômeno como a gestão do conhecimento não pode ser feita de maneira desconectada do contexto em que se manifesta. Além disso, a análise visa compreender “como” esse processo ocorre, a pesquisadora tem pouco controle sobre os eventos e o fenômeno da Gestão do Conhecimento é algo que ocorre atualmente nas organizações projetizadas. Todos esses aspectos apontam para a necessidade do emprego do estudo de caso como método de pesquisa.

Gil (2009, p. 7-8) complementa as características de um estudo de caso, explicando que é um delineamento de pesquisa (não é uma técnica de coleta de dados), preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado (a unidade-caso – uma organização, por exemplo – é estudada como um todo), investiga um fenômeno contemporâneo, não separa o fenômeno de seu contexto (não se restringe deliberadamente as variáveis a seres estudadas), é um estudo em profundidade e requer a utilização de múltiplos procedimentos de dados.

O método pode ser empregado em uma única organização (estudo de caso único) ou em mais de uma (estudo de casos múltiplos). Segundo Yin (2010, p. 70-73), o emprego do estudo de caso único é justificado quando representar um caso crítico para o teste de uma teoria bem formulada, caso extremo ou peculiar, caso representativo ou típico, caso revelador (fenômeno previamente inacessível à ciência social), caso longitudinal (estudo de um mesmo caso em momentos diferentes).

O estudo de caso múltiplo, por sua vez, é preferível ao estudo de caso único quando as situações acima não são correspondidas, pois tem a vantagem de apresentar evidências mais vigorosas e representar um estudo mais robusto do que em uma única realidade (HERRIOT; FIRESTONE, 1983 *apud* YIN, 2010, p. 77).

É necessário especificar as unidades de análise no estudo de caso, ou seja, o sujeito da pesquisa. O presente estudo pode ser classificado como integrado, ou seja, envolvendo unidades múltiplas de análise (Yin, 2010), pois a atenção é dirigida a duas unidades de análise: o projeto (práticas intraprojeto) e a organização como um todo (práticas interprojetos, fatores influenciadores e conhecimentos relevantes).

Uma vez discutido o conceito do método do estudo de caso, é importante apontar alguns pontos de atenção em sua condução.

Os estudos de casos têm sido considerados como uma forma menos desejável de investigação do que os experimentos ou os levantamentos, prioritariamente, pela falta de rigor muitas vezes empregado – negligência do pesquisador, aceitação de evidências equivocadas, influência de visões parciais nas conclusões (Yin, 2010, p. 35).

Martins e Theófilo (2009) apontam alguns cuidados necessários quando se emprega o método do estudo de caso para garantir a confiabilidade e validade da pesquisa. Esses pontos foram resumidos no Quadro 24, com a indicação de como foram abordados no estudo.

Quadro 24 - Cuidados no emprego do estudo de caso

Cuidados necessários	Explicação	Medidas tomadas no presente estudo
Necessidade de entender o método do Estudo de Caso	Um grande número de pesquisas orientadas por Estudos de Casos apresenta análises intuitivas que não transcendem um simples relato histórico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreensão do método do Estudo de Caso antes da aplicação da pesquisa em campo: livros de referência e trabalhos que utilizaram o método corretamente (indicação do orientador); ▪ Síntese dos achados da pesquisa, buscando profundidade e não extensão.
Redução do viés do pesquisador nos resultados	Uma das maiores limitações do Estudo de Caso é a possibilidade de contaminação pelas “respostas do pesquisador” (falsa sensação de certeza sobre as suas próprias conclusões).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conscientização da pesquisadora quanto ao risco de viés nos resultados; ▪ Utilização de múltiplas fontes de evidências que sustentam os resultados; ▪ Embasamento das conclusões a partir de falas dos entrevistados, evidências empíricas na observação direta e nos documentos consultados.
Rigor científico	É preciso enunciar com detalhes o protocolo que orienta o estudo: plataforma teórica utilizada, proposições orientadoras da investigação e planejamento detalhado do trabalho de campo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de protocolo do estudo detalhado, incluindo a teoria preliminar existente, o planejamento da coleta e análise dos dados, o roteiro de questões e as possíveis fontes de evidências; ▪ Utilização de triangulação: múltiplas fontes de evidências.

Fonte: adaptado de MARTINS; THEÓFILO, 2009, p. 62-72.

O uso de múltiplas fontes de evidências é apontado como de grande importância para a confiabilidade dos resultados de um estudo de caso (MARTINS; THEÓFILO, 2009; YIN, 2010). A Figura 13 ilustra algumas das fontes que podem corroborar para a convergência de evidências.

Figura 13 - Convergência de múltiplas fontes de evidências

Fonte: adaptado de YIN, 2010, p. 144.

As fontes de evidência utilizadas no estudo são: entrevistas, documentação e observação direta. O Quadro 25 reúne a definição de cada técnica, seus pontos fortes e fracos.

Quadro 25 - Entrevistas, Observação Direta e Documentação

Técnica	Definição	Ponto Forte	Ponto Fraco
Entrevistas	Coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcionadas: focam diretamente no tópico do estudo de caso ▪ Perceptíveis: fornecem inferências e explicações causais recebidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcialidade na resposta devido à má formulação da pergunta ▪ Incorreções devido à memória ▪ Reflexividade: entrevistado dizer o que o entrevistador quer ouvir
Observação Direta	Procedimento empírico de natureza sensorial. Permite a coleta de dados de situações e envolve a percepção sensorial do observador.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realidade: cobre eventos em tempo real ▪ Contextual: cobre o contexto do caso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consome tempo ▪ Seletividade: ampla cobertura é difícil ▪ Reflexividade: ambiente pode mudar com a presença do observador
Pesquisa Documental	Utilização de documentos como fontes de dados, informações e evidências. Podem ser escritos ou não (fotos, mapas, filmes).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estável: pode ser revisto ▪ Discreta: não é resultado do estudo ▪ Exata: contém referências exatas de um evento ▪ Cobertura: pode cobrir longo período de tempo e muitos eventos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperabilidade: pode ser difícil encontrar ▪ Possibilidade de parcialidade do autor do documento ▪ Acesso: pode ser negado

Fonte: MARCONI; LAKATOS, 2010; MARTINS; THEÓFILO, 2009; YIN, 2010.

É importante se atentar quanto aos pontos fortes e fracos de cada técnica uma vez que os pontos fortes podem ser alavancados e, os pontos fracos, amenizados, se levados em consideração no planejamento da pesquisa.

Nas entrevistas foi possível aproveitar melhor o benefício de serem direcionadas por meio de uma explicação detalhada do objetivo do estudo e dos tópicos que se desejava estudar, além da formulação de perguntas específicas aos entrevistados. Quanto aos pontos fracos da técnica, as incorreções devido à memória foram atenuadas por meio do envio do roteiro previamente à entrevista, de forma que o entrevistado pudesse recuperar as informações na memória ou em arquivos, sem a pressão da entrevista. Além disso, procurou-se manter uma postura de imparcialidade durante a entrevista de forma a reduzir a reflexividade.

Procurou-se fazer a observação direta com o mínimo de distúrbio possível no ambiente. Quando a pesquisadora esteve presente em eventos com muitas pessoas, procurou uma localização discreta para se posicionar. Em eventos com poucos participantes, explicou de forma sucinta a sua presença, sem direcionar os resultados que poderia querer encontrar.

Em relação aos documentos, muitas vezes a pesquisadora enviou um e-mail posteriormente à entrevista para aqueles que indicaram ter um material útil para a coleta de dados. Dessa forma, os entrevistados ficavam à vontade para recuperar o arquivo. Além disso, a pesquisadora deixou sempre claro que o material seria mantido de forma confidencial e apenas divulgadas as informações presentes nos documentos que fossem previamente aprovadas pelo entrevistado.

Abordagem

Percebe-se que a presente pesquisa está alinhada às características de uma pesquisa **qualitativa** por buscar compreender comportamentos humanos por meio de quadros de referência (existem variáveis para o estudo, mas são usadas como referência), incluir observação natural (difícilmente se poderia controlar o ambiente da pesquisa), ser subjetivo (no ambiente em que o fenômeno ocorre), profundo (visa à descoberta e não à verificação), orientado para o processo (o “como” é enfatizado na análise do fenômeno) e holístico. Essas características foram apontadas por Martins e Theófilo (2009, p. 141) como identificadas com essa abordagem de pesquisa.

Van Maanen (1979, p. 520) aponta que para se compreender o significado de um comportamento observado em um estudo de natureza qualitativa é necessária uma descrição do contexto em que o comportamento ocorre e de analisá-lo do ponto de vista do originador da ação, no caso deste estudo, os funcionários da organização entrevistados.

Caráter

Quanto ao caráter da pesquisa, Nakano e Fleury (2005) diferenciam o caráter prescritivo do caráter analítico de um estudo:

- Prescritivo: o objetivo da proposição do estudo é preconizar ações e princípios para a modificação da organização.
- Analítico: a proposição é voltada para a elaboração de conceitos e construtos que permitam a descrição, análise e compreensão do fenômeno.

A pesquisa está alinhada ao caráter **analítico** uma vez que o problema de pesquisa envolve compreender como as organizações projetizadas realizam a gestão do conhecimento. Não se busca como resultado final da pesquisa obter um manual de melhores práticas organizacionais para realizar a gestão do conhecimento em organizações projetizadas, mas sim, um entendimento de como o fenômeno da GC acontece nos contextos estudados.

3.2 Modelo Conceitual

O modelo conceitual demonstra as relações entre os componentes da pesquisa e pode ser visualizado na Figura 14.

Figura 14 - Modelo Conceitual da Pesquisa

Para que o modelo conceitual formulado possa ser compreendido, é necessário explicitar as definições operacionais dos termos para em seguida indicar como esses conceitos foram relacionados.

Definições Operacionais

Conhecimento: é uma “crença justificada” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), resultante de uma “mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Gestão do Conhecimento: “o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em produtos/serviços, tecnologias e sistemas” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Projeto: “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” (PMI, 2008, p. 5).

Organização: “Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos).” (MAXIMIANO, 2010, p. 4).

Organização Projetizada: “A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho de projeto e os gerentes de projeto possuem grande independência e autoridade.” (PMI, 2008, p. 30).

Prática: “Um tipo específico de atividade profissional ou de gerenciamento que contribui para a execução de um processo e que pode empregar uma ou mais técnicas ou ferramentas.” (PMI, 2008, p. 439).

Gestão do Conhecimento Intraprojeto: criação e compartilhamento de conhecimentos no âmbito de um projeto (KOTNOUR, 2000, p. 395).

Gestão do Conhecimento Interprojetos: combinação e compartilhamento de lições aprendidas pelos projetos (KOTNOUR, 2000, p. 395).

Fatores influenciadores: essa nomenclatura foi dada pela pesquisadora, como forma de tentar abarcar os diferentes nomes para esse conceito: “condições capacitadoras” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), “capacitadores do conhecimento” e “barreira organizacionais” (VON KROGH *et al*, 2001), “condições para evolução da aprendizagem” (PRENCIPE *et al*, 2005), “fatores que afetam o compartilhamento de conhecimentos” (KOSKINEN; PIHLANTO, 2008).

Definição do Modelo Conceitual

A partir dos conceitos apresentados, é possível compreender o modelo conceitual da pesquisa. Dado que a pesquisa procurou entender como as organizações projetizadas realizam a gestão do conhecimento, estruturou-se o modelo com base nas práticas (classificadas como aquelas que favorecem a gestão do conhecimento intra e interprojetos) e nos fatores influenciadores.

Considerou-se relevante mapear tanto as práticas intra quanto interprojetos por se entender que ambos os tipos são complementares para a realização da gestão do conhecimento em uma organização projetizada, as primeiras mais focadas em um projeto específico e as últimas no conjunto de projetos.

Além disso, as práticas intraprojeto foram segmentadas de acordo com o processo de gestão do conhecimento que mais contribuem: recuperação, criação/aquisição, compartilhamento e armazenamento. Essa segmentação partiu de Fleury e Fleury (2004) que propõem uma síntese dos processos de Gestão do Conhecimento: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção da memória organizacional. Apenas adicionou-se o processo de recuperação, pois foi identificado na prática que era relevante para compreender as práticas intraprojeto.

Após a revisão da literatura, os fatores influenciadores foram consolidados em estratégia e apoio da alta direção, cultura e ambiente, estrutura e papéis, processos e tecnologia e fatores individuais. Essa classificação foi detalhada no Quadro 14.

É possível organizar elementos citados em termos de entradas e saídas, como colocado na Figura 15:

Figura 15 - Entradas e Saídas da Pesquisa

Entre os fatores de entrada, têm-se os conhecimentos relevantes e os fatores influenciadores que, como já foi discutido, foram classificados com base no estudo da literatura em estratégia / apoio da alta direção, cultura / ambiente, estrutura / papéis, processos / tecnologia e fatores individuais.

Além disso, como fatores de entrada, encontram-se as práticas de Gestão do Conhecimento e suas respectivas características, que podem ser detalhadas em: objetivo, formalidade, meio, frequência, participantes, benefícios, dificuldades, momento de realização, entre outras características.

A base para a maior parte dessas características foi o estudo de Schindler e Eppler (2003), que analisam, para cada método de aprendizagem em projetos, as seguintes características: propósito, participantes, benefícios, modo de interação (face a face, reunião, etc.) e codificação. Ao longo da aplicação da pesquisa é possível que outras características se

mostrem relevantes. No entanto, esses são os aspectos básicos que se utilizará para compreender as práticas.

Como saídas da pesquisa, tem-se a realização da Gestão do Conhecimento, que foi expressa por meio da realização de seus processos, organizados em recuperação, criação / aquisição, compartilhamento e armazenamento.

3.3 Amostra

A amostra da pesquisa foi escolhida por conveniência e foi composta de três organizações: **Escritório de Projetos Corporativo do Banco Central do Brasil, Cia de Talentos e PromonLogicalis**. Cada um dos casos estudados respeitou os critérios da amostra que serão detalhados a seguir.

Critérios

Os critérios para seleção dos casos foram: organizações projetizadas de origem brasileira, que prestam serviços de consultoria (interna ou externamente), pertencentes a diferentes setores, e sempre referências em seus setores.

A escolha por estudar **organizações projetizadas** está relacionada às dificuldades advindas da natureza dos projetos para a gestão do conhecimento. Essas dificuldades podem ser resumidas por sua temporalidade (os projetos terminam e nem sempre os conhecimentos gerados são integrados ao conhecimento organizacional) e singularidade (como cada um é único, dificulta a repetição e a curva de aprendizagem). Dadas essas características decidiu-se por compreender a gestão do conhecimento nesse contexto.

A decisão por selecionar organizações de **origem brasileira** advém do interesse em estudar práticas desenvolvidas no País e não importadas de uma matriz no exterior. É um recorte que diferencia o foco de análise em relação a outros estudos realizados no Brasil que desenvolveram pesquisas em grandes empresas de consultoria globais, que possuem uma unidade no Brasil. Isso pode possibilitar comparações, em estudos futuros, entre as práticas desenvolvidas nas organizações genuinamente brasileiras e naquelas realizadas em

organizações de origem estrangeira e presentes no Brasil ou mesmo organizações presentes em outros países.

O critério de escolha de organizações **referência em seu setor** de atuação foi embasado no interesse em analisar empresas que estejam tendo sucesso em seus mercados (o reconhecimento do mercado como referência é uma evidência disso).

A escolha por organizações de **diferentes setores** teve por base a possibilidade de compreender conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas comuns advindos de suas semelhanças enquanto organizações projetizadas. Por meio da comparação de semelhanças e diferenças, objetivou-se ter uma compreensão mais ampla do fenômeno da gestão do conhecimento em organizações projetizadas.

Por fim, é válido explicitar os **critérios para escolha dos entrevistados**. Foi definido um critério objetivo e outro subjetivo. O critério objetivo foi de o entrevistado estar trabalhando na organização há pelo menos um ano, de forma que tenha uma visão minimamente madura da realidade organizacional.

O critério subjetivo está relacionado à possibilidade de contribuição do entrevistado para o tema de estudo. Para que esse critério fosse atendido, contou-se com a indicação dos entrevistados por pessoas seniores na organização, a partir da demanda da pesquisadora pelas áreas / funções que precisavam ser estudadas. Foram indicadas pessoas que teriam condições de agregar para o estudo na percepção dessas pessoas seniores consultadas.

A caracterização de cada um dos estudos de casos está na seção de Análise de Dados (Visão Geral).

3.4 Coleta e Análise dos dados

O procedimento de coleta e análise dos dados envolveu:

- a) Desenho do protocolo do estudo de caso
- b) Realização de entrevistas preliminares

- c) Realização dos estudos de casos individuais
- d) Análise integrada dos casos

Protocolo dos Estudos de Casos

O protocolo do estudo de caso é fundamental para garantir a qualidade da coleta de dados. Gil (2009, p. 57) afirma que o protocolo constitui um importante elemento para garantir que as decisões tomadas até o final da pesquisa estejam de acordo com os objetivos do estudo, sendo um documento orientador das atividades do pesquisador.

O protocolo desenhado incluiu os seguintes campos: procedimentos iniciais (dados de identificação do estudo, dados básicos de caracterização das organizações, critério de escolha das organizações, critérios para a entrevista, número de entrevistas, possíveis fontes de evidências), trabalho de campo, roteiro de perguntas, previsão da análise de dados e guia para elaboração do relatório. Esses campos são baseados nas sugestões feitas por Gil (2009) e Yin (2010). O protocolo pode ser visualizado no **Apêndice 1**.

Entrevistas Preliminares

Foi realizada uma entrevista preliminar com 2 profissionais de uma consultoria que a pesquisadora tinha contato para avaliar se o objetivo da pesquisa estava claro, se o roteiro contemplava os principais tópicos que poderiam ser explorados sobre o tema e até mesmo a relevância do tema para a organização. Os profissionais eram o Gerente da área responsável, entre outras coisas, pela Gestão do Conhecimento da organização e uma das analistas da área.

A entrevista foi importante para perceber a necessidade dos entrevistados de saber que tipo de conhecimento se queria analisar. A partir disso, foi especificado que os conhecimentos mapeados seriam aqueles importantes para a entrega dos projetos.

Decidiu-se ainda que seria importante levantar com os entrevistados quais desses conhecimentos eram considerados relevantes. As práticas de gestão do conhecimento mapeadas deveriam ser aquelas que auxiliam a organização a recuperar, criar, compartilhar e armazenar esses conhecimentos.

Estudos de Casos

Para escolher os estudos de casos foi feito um levantamento das possíveis organizações que poderiam fazer parte da pesquisa.

Havia cinco organizações que estavam dentro dos critérios definidos e que se tinha um contato de alguém sênior que poderia ser o “embaixador” da pesquisa na organização. Esse papel seria o de apoiar a implementação da pesquisa, explicando a visão geral de como a organização funciona, quais áreas são importantes para a gestão do conhecimento e quais profissionais dessas áreas poderiam agregar para o estudo.

Dessas cinco organizações, entrou-se em contato com quatro delas, sendo que três aceitaram participar. Como não se sabia se seria viável em termos de prazo fazer um quarto estudo de caso, preferiu-se realizar os três estudos e, se houvesse tempo, entrar em contato com a quarta e quinta organizações para avaliar a possibilidade de estudá-las. Ao final do terceiro estudo de caso, decidiu-se por se concentrar a pesquisa nas três organizações para se poder ter mais tempo para a análise integrada.

As organizações escolhidas foram: Escritório de Projetos Corporativo do Banco Central do Brasil, Cia de Talentos Seleção (Programas) e PromonLogicalis. A coleta e a análise dos dados foram realizadas de outubro de 2011 a maio de 2012: Banco Central (outubro a dezembro de 2011), Cia de Talentos (dezembro de 2011 a fevereiro de 2012) e PromonLogicalis (fevereiro a maio de 2012). Para o cronograma completo da dissertação, ver **Apêndice 5**.

Os resultados detalhados da coleta (número de entrevistas, entre outros) estão na seção de Análise Integrada dos Estudos de Casos.

Em cada uma das organizações estudadas contou-se com um “embaixador” da pesquisa, como já foi explicado. No Banco Central esse papel foi exercido pelo ex-chefe do PMO Corporativo e atual chefe adjunto do Depog (Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão), que tinha uma relação próxima com os profissionais do Escritório de Projetos, bem como conhecia pessoas da comunidade de gestão de projetos do banco. Além disso, esse profissional está há 19 anos na organização.

Na Cia de Talentos as embaixadoras foram: a fundadora do grupo DMRH e a sócia da Next View People - uma organização muito ligada à Cia de Talentos (compartilham sócios e até o escritório) - que trabalhou 13 anos no grupo.

Na PromonLogicalis o embaixador da pesquisa foi um Gerente de Projetos (cargo equivalente à Diretor no mercado), que é também o Gerente do Centro de Competências de Gerenciamento de Projetos (gerencia pessoas, processos e ferramentas relacionadas a essa área de competência) e o responsável pelo PMO. Está há 11 anos na organização.

Para todas as entrevistas foi feito um contato prévio por e-mail, detalhando o objetivo da pesquisa, explicando que a pessoa havia sido indicada para participar do estudo pelo embaixador e perguntando se havia interesse e disponibilidade para ser entrevistada (1 hora e 30 minutos de conversa). Foi enviado um material anexo com a apresentação detalhada da pesquisa. Quando a pessoa aceitava participar, era então enviado o roteiro para que ela pudesse se preparar para a entrevista.

As entrevistas consistiram basicamente de uma introdução inicial em que se apresentavam novamente os objetivos do estudo e os tópicos que se gostaria de discutir, um levantamento do perfil do entrevistado, seguido pela indicação dos conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas de gestão do conhecimento. O roteiro pode ser visualizado no Protocolo dos Estudos de Casos (**Apêndice 1**).

Todas as entrevistas foram gravadas, o que resultou em 30 horas e 33 minutos de gravação. Além disso, todas foram transcritas pela própria pesquisadora, somando 192 páginas de transcrição (letra *Times New Roman*, tamanho 12, espaçamento 1,5).

A partir do material transcrito, das anotações das observações de campo e dos documentos recebidos foi realizada a análise de conteúdo e redigido o estudo de caso. A análise de conteúdo está detalhada em uma seção a seguir.

Todos os estudos de caso seguiram a mesma estrutura: Contexto (Estratégia, Estrutura e Papéis, Cultura e Ambiente, Gestão de Pessoas, Processos e Ferramentas e Características dos projetos), Visão Geral, Resultados (Conhecimentos relevantes, Fatores influenciadores:

facilitadores, Fatores influenciadores: dificultadores, Práticas de Gestão do Conhecimento: intraprojeto e Práticas de Gestão do Conhecimento: interprojetos) e Síntese.

No relatório final, o contexto de cada estudo de caso foi inserido nos **Apêndices 2, 3 e 4** para deixar o texto mais sucinto e voltado aos resultados relacionados diretamente com o objetivo do estudo. Entretanto, recomenda-se a sua leitura, pois a contextualização das organizações facilita muito a compreensão dos resultados.

Os estudos de caso foram enviados a cada um dos entrevistados, com uma nota de agradecimento pela participação e explicando a importância da sua avaliação para a validade do estudo. Foi indicada a letra que representa suas falas (entrevistado A, por exemplo). Além disso, foi feito um reforço por e-mail quando necessário. Também foi solicitado o apoio do embaixador para reforçar o pedido pessoalmente junto aos entrevistados.

No Banco Central, todos os 8 entrevistados avaliaram e aprovaram o estudo redigido. Na Cia de Talentos, 11 dos 12 entrevistados fizeram a avaliação. Na PromonLogicalis, 5 dos 7 entrevistados avaliaram o caso.

Com base nos *feedbacks* recebidos foram realizados os ajustes. Foram recebidas poucas sugestões de alterações. A maior parte referiu-se a nomenclaturas de cargos e pedidos de ajustes nas falas (quando muito informais), cuja alteração não modificava o significado do conteúdo.

Análise integrada

Após a conclusão e validação dos três estudos de casos foi realizada a análise integrada. O mesmo procedimento de análise de conteúdo foi utilizado, mas já se partiu das categorias identificadas em cada caso.

Foi feita uma releitura da literatura acessada, assim como novos materiais foram pesquisados tendo em vista comparar os resultados obtidos com estudos anteriores.

A análise de conteúdo realizada será detalhada a seguir.

Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2008, p. 44).

Bardin (2008, p. 30) ressalta a importância da análise de conteúdo dizendo que apelar para instrumentos de investigação laboriosa é situar-se ao lado daqueles que querem dizer não à ilusão de transparência dos fatos sociais, recusando ou tentando afastar os perigos da compreensão espontânea. Além disso, acrescenta que a análise de conteúdo tem dois objetivos distintos: superação da incerteza (avaliar se a leitura realizada é válida e generalizável) e enriquecimento da leitura (aumentar a produtividade e pertinência por meio de leitura atenta).

A autora organiza a análise em três partes: **1. Pré-Análise, 2. Exploração do material, 3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação** (*Ibid.*, p. 121).

A pré-análise é a organização propriamente dita, que envolve escolher os documentos a serem submetidos à análise, leitura flutuante, formulação de hipóteses e objetivos e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. A leitura flutuante refere-se a entrar em contato com os documentos, conhecendo o texto e deixando-se invadir por impressões e orientações. As hipóteses são afirmações provisórias do que se propõe verificar e os indicadores podem ser, por exemplo, a menção explícita de um tema na mensagem.

A exploração do material é a aplicação sistemática das decisões tomadas na pré-análise e envolve codificação, decomposição ou enumeração. Pode ser feita manualmente ou com apoio de computador.

O tratamento dos resultados é feito de forma a ser significativo e válido. Pode envolver operações estatísticas, síntese e seleção dos resultados, inferências e interpretação.

No caso da presente pesquisa, a **pré-análise** envolveu a escolha dos documentos a serem considerados: conteúdo das entrevistas, documentos recebidos e conteúdo das anotações feitas a partir da observação direta. Antes da análise de cada caso, foi feita a leitura flutuante do material completo e anotados alguns aspectos que chamavam a atenção para serem avaliados em profundidade, posteriormente. Definiu-se um modelo de análise em Excel com 5 blocos

principais nas linhas – conhecimentos relevantes, fatores facilitadores, fatores dificultadores, práticas intraprojeto e práticas interprojetos – e os nomes dos entrevistados nas colunas. O protocolo do estudo de caso, no **Apêndice 1** mostra esse modelo.

Bardin (2008, p. 122-127) indica algumas regras que devem ser respeitadas pelo material de análise selecionado:

- Exaustividade: ter em conta todos os elementos do material selecionado. Na pesquisa realizada, o conteúdo de cada entrevista foi considerado na íntegra, assim como os documentos recebidos e as anotações realizadas a partir observação. Foi feita uma releitura ao final para garantir que algo não foi excluído da análise.
- Representatividade: a amostra escolhida deve ser representativa do universo. No caso da pesquisa desenvolvida, os entrevistados foram selecionados somente após uma conversa preliminar com uma pessoa sênior da organização para garantir que haveria pelo menos um entrevistado de cada área ou função que deveria ser contemplada no estudo. Além disso, todos os entrevistados trabalhavam na empresa há no mínimo um ano (média de 10 anos) de forma a se obter uma visão madura da realidade pesquisada.
- Homogeneidade: os documentos retidos devem obedecer a critérios precisos de escolha. Na pesquisa todas as entrevistas seguiram um roteiro similar (detalhamento da pesquisa, descrição do perfil do entrevistado, levantamento dos conhecimentos relevantes, das práticas intra e interprojetos e dos fatores influenciadores).
- Pertinência: os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a responderem ao objetivo que suscita a análise. Isso foi garantido a partir da construção de um instrumento de pesquisa coerente com a pesquisa realizada na literatura sobre o tema e por meio da escolha criteriosa dos entrevistados que trabalham em áreas ou funções chave para a compreensão do fenômeno estudado nas organizações pesquisadas.

A **exploração do material** foi feita por meio de **codificação**, ou seja, os dados brutos foram transformados de forma a representarem o conteúdo (BARDIN, 2008, p. 129). Isso foi feito por meio da leitura do conteúdo de cada entrevista e, simultaneamente, o registro dos pontos citados nos blocos correspondentes e marcação do entrevistado que proferiu o trecho. Foi também anotada nessa planilha uma parte do conteúdo da fala do entrevistado que remetia ao trecho para facilitar a lembrança pela pesquisadora em uma futura revisão.

Além disso, empregou-se posteriormente a **categorização** dos conteúdos codificados. O critério utilizado foi o léxico, ou seja, classificação das palavras segundo seu sentido, com aproximação de sinônimos e sentidos próximos. Nos casos individuais a categorização foi feita para conhecimentos relevantes, fatores facilitadores e dificultadores por blocos com sentidos semelhantes e para as práticas intraprojetos de acordo com o processo de Gestão do Conhecimento (recuperação, criação / aquisição, compartilhamento e armazenamento).

Na análise conjunta categorização foi realizada por assuntos semelhantes (relacionados a projetos, negócio, organização ou cliente) para os conhecimentos relevantes e por processo de Gestão do Conhecimento e instâncias de compartilhamento (entre duas pessoas, entre áreas, etc.) para as práticas interprojetos.

O **tratamento dos dados** foi feito de forma **qualitativa**, baseada mais na presença do que na frequência de aparição. Apesar de ter sido feita uma contagem da frequência em que cada aspecto foi mencionado, a escolha final dos conteúdos foi baseada na presença dos mesmos nas falas dos entrevistados. Bardin (2008, p. 142) esclarece que a análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação, mas a diferença é que a inferência é fundada na presença do índice (tema, palavra, etc.) e não sobre a frequência de aparição em cada fala individual.

Na pesquisa, a mensuração da frequência de aparição dos índices foi realizada como uma forma de balizar a análise, ou seja, como mais um elemento a ser considerado na análise final. Foi levada em conta, na análise, a percepção de que às vezes uma única fala traduz de forma muito mais significativa um aspecto do que uma contagem de frequência de 5 falas com pouca ênfase pelos entrevistados. Bardin (2008, p. 143) aponta que “O acontecimento, o acidente e a raridade possuem, por vezes, um sentido muito forte que não deve ser abafado”.

No entanto, o que se pretende deixar claro é que o fato de 5 entrevistados apontarem para um mesmo aspecto, ainda que de forma pouco enfática, foi também levado em consideração para a análise.

Por fim, foi realizada a interpretação dos dados e inferências. Bardin (2008) comenta sobre esse processo dizendo que:

Se a descrição (a enumeração das características do texto, resumidas após tratamento) é a primeira etapa necessária e se a interpretação (a significação concedida a essas características) é a última fase, a inferência é o processo intermédio, que vem permitir a passagem, explícita e controlada, de uma à outra. (BARDIN, 2008, p. 41, grifo do autor).

É difícil explicar o método da interpretação e inferência porque depende muito de um processo interno do pesquisador de conectar ideias, perceber relações, diferenças e semelhanças. Procurou-se sempre embasar as conclusões finais com o que se percebeu em cada estudo de caso. Isso pode ser verificado na seção de Análise Integrada dos Estudos de Casos.

3.5 Limitações da pesquisa

Entre as limitações da presente pesquisa deve-se primeiramente indicar as limitações relacionadas à pesquisadora. Há a possibilidade de viés na condução das entrevistas (exemplo: tentativa de induzir o entrevistado a dizer o que se deseja obter como resultado), na observação direta e na análise dos resultados. Para amenizar essa limitação, foi importante ter consciência desse risco antes de se ir a campo e analisar as gravações das entrevistas logo após sua conclusão, além de embasar as análises com evidências (falas dos entrevistados, por exemplo). Além disso, a avaliação do estudo por grande parte dos entrevistados em todas as organizações pesquisadas reduziu esse possível viés.

Além disso, pode-se reconhecer o fato de não se poder generalizar os resultados, dado o método utilizado (estudos de casos múltiplos). Os achados são coerentes com o contexto das organizações pesquisadas e não podem ser estendidos para realidades distintas. Essa limitação está muito relacionada à abordagem analítica do estudo que, se por um lado permite compreensão mais aprofundada do tema, por outro, pode apresentar resultados de difícil aplicação prática (NAKANO; FLEURY, 2005).

Há também as limitações próprias das técnicas de pesquisa empregadas (entrevista, observação direta e análise documental) que já foram apontadas no Quadro 25, de forma que a pesquisadora esteve ciente desses aspectos. Dessa forma, foi possível tentar reforçar os pontos fortes e atenuar os pontos fracos de cada técnica.

Por fim, devem ser reconhecidas as limitações de escopo do trabalho. Foram pesquisadas somente organizações projetizadas de origem brasileira. Sendo assim, outros setores, empresas de origens distintas não foram analisadas. Apesar da limitação, esse recorte é importante para que se possa aprofundar a análise dentro do objetivo do estudo.

4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi estruturada de forma a apresentar os resultados dos estudos de casos individuais (Banco Central, Cia de Talentos e PromonLogicalis) e, em seguida, discutir a análise integrada dos casos.

Cada estudo de caso apresenta a seguinte estrutura de tópicos:

- Visão Geral: apresentação da organização;
- Resultados da Coleta de Dados: período de coleta, número de entrevistas e caracterização dos entrevistados;
- Características dos Projetos: variabilidade, duração, equipe;
- Conhecimentos Relevantes: conhecimentos identificados como importantes para a realização dos projetos;
- Fatores Facilitadores: aspectos que facilitam que a GC aconteça na organização;
- Fatores Dificultadores: aspectos que dificultam que a GC aconteça na organização;
- Práticas de GC Intraprojetos: atividades dentro do âmbito de um projeto;
- Práticas de GC Interprojetos: atividades independentes de um único projeto;
- Síntese: consolidação dos principais resultados.

Para preservar a identidade dos entrevistados, foi atribuída uma letra para representar cada um deles. No caso da PromonLogicalis, foi atribuída mais de uma letra por entrevistado caso ele exercesse mais de um papel na organização (uma letra para cada papel), tendo em vista resguardar sua identidade.

Recomenda-se a leitura dos **Apêndices 2, 3 e 4** para uma contextualização mais detalhada de cada organização estudada.

4.1 Estudo de Caso – PMO do Banco Central

4.1.1 Visão Geral

Primeiramente, é importante reforçar que a unidade de análise da pesquisa é o Escritório de Projetos Corporativo (Espro ou PMO) do Banco Central e não o Banco Central como um todo. Entretanto, é válido contextualizar a organização maior na qual o PMO Corporativo está situado dada a sua influência no PMO.

O Banco Central é uma autarquia federal que tem como missão assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente. Foi criado em 31 de Dezembro de 1964. Antes de sua criação, o papel de autoridade monetária era desempenhado pela SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito), pelo Banco do Brasil e pelo Tesouro Nacional. De sua criação até 1988 o Banco Central foi gradativamente assumindo funções dessas instituições de forma a constituir-se o “banco dos bancos” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2011b).

O Banco Central tem por finalidade formular, executar, acompanhar e controlar as políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior; organizar, disciplinar e fiscalizar o Sistema Financeiro Nacional; gerenciar o Sistema de Pagamentos Brasileiro e os serviços do meio circulante (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2011a).

Em 31 de Março de 2004, foi instituído o Escritório de Projetos (Espro) Corporativo a partir da destinação de um fundo do Conselho Monetário Nacional (CMN) para desenvolver o Banco Central por meio de projetos. Esse fundo foi nomeado “Reserva para Desenvolvimento Institucional do Banco Central” e apelidado internamente de Redi-BC. Algumas dezenas de milhões de reais são destinadas anualmente a essa finalidade, o que permite o desenvolvimento, em média, de 80 projetos corporativos concomitantemente.

Inicialmente, o Espro Corporativo teve um viés muito financeiro, mas gradualmente foi introduzindo metodologia para o gerenciamento de projetos corporativos, que definiu o processo para o uso da fonte de financiamento. Segundo um entrevistado:

Gestão de Projeto no banco não é coisa nova. Várias vezes foi tentada de uma forma estruturada e não se conseguiu. E aí surgiu essa fonte de recursos, que eu diria que foi o grande chamariz, a Redi-BC. – Entrevistado G.

Como já havia outros 2 Escritórios de Projetos Setoriais no Banco Central antes do Espro Corporativo - Espro de TI (desde 2001) e Espro da Fiscalização (desde 2002) - a metodologia desenvolvidas pelos escritórios pôde ser aproveitada.

Em abril de 2011 o Espro Corporativo foi integrado ao Depog (Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão), que administra o planejamento estratégico, estrutura organizacional, processos, orçamento, competências, clima e cultura.

Para uma descrição mais detalhada do contexto do Banco Central (estratégia, estrutura e papéis, cultura e ambiente, gestão de pessoas, processos e ferramentas), ver **Apêndice 2**.

4.1.2 Resultados: Coleta de Dados

O estudo de caso do PMO do Banco Central foi desenvolvido entre 31/Ago/2011 e 21/Dez/2011 (mas a parte central ocorreu entre outubro e dezembro). Foram realizadas 2 conversas preliminares antes da visita e 7 entrevistas na sede do banco em Brasília, nas quais 8 pessoas foram entrevistadas. Além disso, foi realizada observação direta e vivenciado um treinamento sobre gestão de projetos na Universidade Corporativa do Banco Central (Unibacen). O procedimento de coleta e análise de dados foi detalhado no Quadro 26:

Quadro 26 - Procedimento de coleta e análise de dados do Banco Central

Período	O que foi feito?
31/Ago/2011	Conversa presencial com ex-chefe do PMO Corporativo para avaliar a possibilidade de aplicar a pesquisa no Banco Central
09/Out/2011	Conversa por telefone com ex-chefe do PMO Corporativo para identificar as áreas e as pessoas para realizar a entrevista
09/Out a 19/Out/2011	Agendamento das entrevistas
21 a 23/Out	Período de coleta de dados: 21/Out – 3 entrevistas realizadas (4 entrevistados) 22/Out – 4 entrevistas realizadas (4 entrevistados) 23/Out – Participação em treinamento sobre Gestão de Projetos na Universidade Corporativa
24/Out a 06/Nov/2011	Redação do conteúdo das entrevistas
07 a 21/Dez/2011	Redação do caso

Como pode ser observado, a coleta de dados no Banco Central ocorreu principalmente no período de 21 a 23 de outubro, no qual a pesquisadora esteve em Brasília. Foram selecionadas inicialmente 7 pessoas para serem entrevistadas, mas logo na primeira entrevista identificou-se a necessidade de conversar com uma pessoa da área de Comportamento Organizacional da instituição. Sendo assim, um total de 8 pessoas foram entrevistadas. No Quadro 27 podem ser visualizados os entrevistados e a justificativa para cada entrevista:

Quadro 27 - Escolha dos entrevistados no Banco Central

Entrevistados	Justificativa
Chefe-adjunto do Depog 1	No Depog (Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão), ele gerencia, entre outros assuntos, estrutura organizacional, processos, custos, gestão de competências, clima e cultura. Esses aspectos poderiam ter influência na forma de gerenciar o conhecimento. Além disso, como já foi chefe do PMO Corporativo, poderia transmitir a visão de como é realizada a GC em projetos corporativos.
Chefe-adjunto do Depog 2	Como chefe-adjunto do Depog, gerencia, entre outras áreas, o PMO Corporativo e o orçamento organizacional. Sendo assim, poderia compartilhar como percebe a importância da gestão do conhecimento para os projetos corporativos.
Chefe do PMO Corporativo	Poderia explicar como é realizada atualmente a GC nos projetos corporativos e intenções de mudanças futuras.
Consultor do PMO Corporativo 1	Poderia detalhar as práticas de GC e os fatores influenciadores dos projetos corporativos.
Consultor do PMO Corporativo 2	Poderia confirmar e detalhar as práticas de GC e os fatores influenciadores dos projetos corporativos.
Chefe da Cofis (Consultoria de Projetos da Fiscalização)	Poderia explicar como é realizada atualmente a GC nos projetos corporativos da Fiscalização e intenções de mudanças futuras.
Consultor do PMO Setorial de Fiscalização	Poderia detalhar como o PMO Setorial da Fiscalização realiza a GC nos projetos e explicar a integração com o PMO Corporativo.
Consultor do Escom	Como consultor do Escritório de Soluções em Comportamento Organizacional (Escom), poderia ajudar a relacionar a cultura e as práticas de Recursos Humanos (remuneração, carreira, competências) com a gestão do conhecimento nos projetos.

Todas as entrevistas foram gravadas e compiladas. Foi realizada a transcrição das entrevistas pela própria pesquisadora. No total, as gravações totalizaram 7h10min.

Além das entrevistas, foi vivenciado parte de um treinamento sobre gestão de projetos (GP III - qualidade, riscos e aquisições) na UniBacen. Estiveram presentes, além da pesquisadora, 9 pessoas de diferentes áreas do banco (Departamento de Relações exteriores/Gerência de Risco Integrado; Museu de Valores; TI do Departamento de Controle de Gestão e de Planejamento da Supervisão; Reservas internacionais; Acervo; Comunicação; Departamento de Gestão de Pessoas), sendo uma delas de um parceiro externo (Secretaria da Fazenda). O instrutor era um Gerente de Projetos do Deinf (Departamento de Tecnologia da Informação).

Além das entrevistas e vivência no treinamento, foram realizadas observações diretas do local (estrutura física, cultura, clima). Os pontos observados foram apontados em um relatório da visita.

Os documentos acessados como fontes de dados foram: site do Banco Central, cartilha de valores organizacionais, apresentação sobre o Escritório de Projetos Corporativo, Manual de Metodologia de Gerenciamento de Projetos e material de treinamento de Gestão de Projetos.

4.1.3 Características dos Projetos

Os projetos analisados são somente os projetos corporativos do Banco Central, que são controlados pelo PMO Corporativo.

Para ser considerado um projeto corporativo e ter acesso ao financiamento pelo Redi-BC o projeto deve estar alinhado à estratégia do Banco, o que se traduz na fala de um dos entrevistados por “precisa ter um alinhamento com o que o banco quer ser amanhã”. Existem cinco cestas no portfólio de projetos: 1. Negócios, 2. Fortalecimento institucional, 3. Sustentabilidade do negócio (projetos de infraestrutura e TI, por exemplo), 4. Seminários / Eventos e 5. Mandatórios. Há diversos projetos no Banco Central que são realizados pelas áreas e não são considerados corporativos, mas táticos. Esses projetos não são acompanhados pelo Espro Corporativo.

Em média são desenvolvidos aproximadamente 80 projetos corporativos por ano, envolvendo todos os departamentos e a grande maioria das áreas do Banco Central.

A duração dos projetos é de 2 anos, mas algumas vezes esse prazo é postergado.

Entre exemplos de projetos corporativos, realizados pelo Banco Central, têm-se: lançamento de um novo papel moeda no mercado, pesquisa econômica (novo modelo para apoiar decisões como a meta de inflação), novos instrumentos de supervisão bancária, desenvolvimento de sistemas de informação, ajustes na infraestrutura do prédio, promoção do encontro do G-20 e orientação do mercado sobre microcrédito.

4.1.4 Conhecimentos Relevantes

Há uma diferença importante entre o conhecimento que os entrevistados chamam de “técnico” que é o **conhecimento do projeto** (política monetária, prevenção à lavagem de dinheiro, etc.) e o **conhecimento sobre a gestão de projetos** (metodologia: processos, ferramentas).

O que conhecimento aqui no Banco Central é... meta de inflação, política monetária, política econômica, supervisão, regulação do sistema financeiro, inclusão financeira da sociedade. Isso tudo tá na ponta. – Entrevistado H

O conhecimento técnico é de responsabilidade da equipe do projeto e das unidades (são a “ponta” a que o entrevistado H se refere na fala anterior), não é uma preocupação do Escritório de Projetos Corporativo. O Espro se preocupa com o conhecimento da metodologia de gerenciar projetos. Sendo assim, quando é necessário um conhecimento técnico (do assunto do projeto) o Espro procura os especialistas que dominam aquele conhecimento para ajudar no projeto. Já quando o assunto é sobre as ferramentas e o processo de gestão de projetos o especialista é o próprio PMO:

Eu vejo que muitas vezes os projetos surgem de um problema e aí a gente procura, digamos, especialistas no assunto... às vezes é mais por aí. Porque como o projeto é algo novo [...] talvez a base de dados que a gente tem dentro do nosso sistema, o antigo GPA e o atual SGPro ele seja mais assim: ‘ah, Meu Deus, eu preciso de um *template* para uma EAP’. Aí tem um super projeto que eu já sei que é o do gerente tal, super correto, a EAP dele é dez... eu pego a EAP e dou para o gerente ou digo para ele ‘tá lá na base, pode olhar’ – Entrevistado E.

O conhecimento mais processual (como fazer) é mais fácil de ser externalizado e transformado em manuais de procedimentos (MPR, como são chamados no banco). Entretanto, o conhecimento tácito, advindo da experiência dos especialistas das diversas áreas do banco é mais difícil de explicitar e isso se torna um problema no contexto atual no qual muitos servidores irão se aposentar ao mesmo tempo.

MPR e sistema [...] Sim, no dia a dia tem [capacitação *on the job*], mas é porque e se essa pessoa sair também? Então você tem que capacitar no dia a dia, mas você tem que ter registrado em algum lugar. Por que se não, como é que você transmite? E se o cara experiente sair antes da pessoa menos experiente estar formada? Ela não tem nem onde consultar. MPR é uma coisa boa. É um treco chato para fazer, mas é uma coisa que funciona. Se você junta MPR com um bom sistema informatizado, você diminui o tempo de aprendizado e minimiza o impacto se uma pessoa experiente sair. – Entrevistado C.

Mas tem sim um problema de perda de conhecimento e, principalmente, perda de experiência, de vivência. Isso aí não tem como botar no papel [...] Só tempo, só fazendo. Não tem jeito. – Entrevistado A.

Há outro tipo de conhecimento que os consultores do Espro Corporativo possuem que é o **histórico das decisões dos comitês**, ou seja, quais foram as decisões tomadas ou porque determinados projetos foram reprovados.

A gente acompanha tudo. Quando vem um outro projeto similar a gente já sabe como é que foi aquele outro projeto, como é que foi a reação da diretoria, como é que foi a reação do CPC. – Entrevistado H.

4.1.5 Fatores Influenciadores: Facilitadores

Há diversos fatores que influenciam positivamente a Gestão do Conhecimento. O Quadro 28 agrupa esses fatores que serão em seguida detalhados:

Quadro 28 - Fatores Facilitadores no PMO do Banco Central

Fatores facilitadores	Influência
Escritórios de Projetos	Ajudam o projeto a acontecer, indicando referências e integrando pessoas.
Metodologia: ritos e orçamento	Ritos metodológicos forçam integração das áreas (os comitês de aprovação fazem parte da metodologia) e o orçamento (Redi-BC) é o estímulo para empregar a metodologia.
Projetos	Integram as diversas áreas do banco para sua realização.
Sistema	O SGPro reúne as informações dos projetos em uma base única.
Mobilidade interna	Pessoas que vão para outras áreas ajudam a disseminar o conhecimento da área original para a nova área.
Aspectos individuais	Atitude individual em querer compartilhar conhecimentos.
Tempo de permanência	O fato de serem servidores públicos estimula um tempo maior de permanência na organização. Isso permite um acúmulo de aprendizados ao longo do tempo.

Os **Escritórios de Projetos** (Corporativo e Setoriais) foram o aspecto mais citado como positivo. Facilitam a integração das pessoas no banco, induzindo as equipes a fazerem o que for necessário para o projeto acontecer, apresentando pessoas entre áreas, trazendo referências utilizadas em projetos realizados no passado.

O papel do PMO facilita [...] existe essa visão do resto do banco que nós somos uma entidade corporativa, então você ter essa centralização, isso facilita muito. – Entrevistado C.

O que mais ajuda... eu acho o fator crucial é a vontade do Espro de fazer com que o projeto aconteça. Nós sabemos que é importante, nós temos empoderamento, então a gente induz. – Entrevistado D.

É porque a gente pode no mínimo falar assim, ‘olha, o projeto tal fez isso, conversa com fulano’... aí, às vezes, eu mesmo mando e-mail apresentando as duas pessoas se elas não se conhecem. ‘É amigo meu’... tal. Essa parte informal rola muito assim também. Entrevistado E.

[O Espro] É o anjo da guarda mesmo, tá sempre junto. – Entrevistado G.

Além disso, os **ritos metodológicos** auxiliam nesse processo de integração e compartilhamento de conhecimento entre as áreas do banco. Para compreender quais são esses ritos, ver **Apêndice 2**. E o estímulo para as equipes fazerem os ritos é a **Redi-BC**, que um dos entrevistados chamou de “guilhotina”, pois para utilizar esse orçamento é necessário gerenciar o projeto de acordo com os ritos.

[...] Até por conta da guilhotina da Redi-BC. Aí a gente pegou a metodologia da Difis [Departamento de Fiscalização] que já tava toda estruturada, pegamos o sistema do Deinf [Departamento de Tecnologia da Informação] e juntamos as 2 coisas. – Entrevistado G.

E se a pessoa quer fazer o negócio sozinha e a gente ou o CPC [Comitê de Projetos Corporativos] percebem, vem uma recomendação que tem que envolver. Faz birra, mas envolve. – Entrevistado C.

Os **projetos** em si são um facilitador, pois fazem com que as áreas tenham que se integrar para conseguirem entregar os resultados.

O que a gente percebeu é que o gerenciamento de projetos entrou no Banco Central e contribuiu muito para as áreas se falarem, se integrarem. Os projetos integraram áreas e os ritos metodológicos forçaram essa integração. – Entrevistado B.

As pessoas que trabalham aqui conhecem todo o banco. O banco tem uma hierarquia muito forte, mas quando a [nome da pessoa] que não tem nenhuma comissão vai cuidar do projeto lá na [nome do departamento] ela fala com o chefe do departamento... porque é do interesse dele. E daí você quebra essas barreiras entre funções e tudo pelo bem de uma coisa do banco. – Entrevistado H.

O **SGPro** (Sistema de Gerenciamento de Projetos) foi indicado como um facilitador na medida em que reúne as informações dos projetos corporativos em uma base única. Isso foi expresso por um dos entrevistados:

Não tá espalhado mais, tá em um único lugar. – Entrevistado G.

A grande **mobilidade interna** é um fator tanto facilitador quanto dificultador (mas a ênfase é muito maior nos aspectos negativos, como se discutirá na próxima seção). O aspecto que ajuda na gestão do conhecimento é permitir levar os conhecimentos para diferentes áreas do banco. Um entrevistado explicitou esse ponto:

Essa rotatividade é boa. Eu vejo mais como positiva do que negativa. Por mais que justamente aquele gerente capacitado, que você sabe que poderia contribuir, sai e vai para outra função, ele vai estar levando a filosofia de projetos para as outras áreas. – Entrevistado D.

Outro fator apontado como facilitador e dificultador é a **atitude individual** das pessoas em compartilhar:

Mas o que eu sinto um pouco é que isso é muito informal. Então, por exemplo, se a pessoa não for uma pessoa que compartilha, todos perdem. [...] mas a gente percebe que é uma questão pessoal no final das contas. Então aquele colega que naturalmente se preocupa e compartilha, ele vai compartilhar. E aquele colega que tá preocupado em fazer assim o dele e pronto, ele vai ficar assim também. – Entrevistado E.

O **longo tempo de permanência** dos servidores do banco também pode ser indicado como um fator facilitador na medida em que permite um acúmulo de conhecimentos e uma especialização cada vez maior. Esse ponto não foi explicitado nas entrevistas, mas foi percebido pelo histórico dos entrevistados (há muitos anos na organização) e pela observação.

4.1.6 Fatores Influenciadores: Dificultadores

Há alguns fatores que influenciam negativamente a Gestão do Conhecimento no banco. O Quadro 29 agrupa esses fatores que serão discutidos a seguir:

Quadro 29 - Fatores Dificultadores no PMO do Banco Central

Fatores dificultadores	Influência
Mobilidade interna	Dada à alta mobilidade interna no banco é difícil manter a mesma equipe do início ao fim do projeto.
Segmentação entre áreas	Formam-se silos em cada área tanto por uma questão cultural quanto pela grande dimensão do Banco Central (é natural que as áreas se especializem).
GC não priorizada frente a outras demandas	Não parece haver uma priorização da gestão do conhecimento frente às demandas do dia a dia.
Aposentadoria	Um número grande de pessoas está se aposentando no banco e não estão sendo tomadas ações significativas para garantir a transmissão do conhecimento dessas pessoas.
Sigilismo	É muito raro, mas ainda acontece de se utilizar o argumento de que a informação é sigilosa para não ter que compartilhá-la.
Aspectos individuais	Atitude individual de não querer compartilhar conhecimentos.

A **mobilidade interna** foi apontada como um dos principais fatores dificultadores para a gestão do conhecimento, pois é difícil manter a mesma equipe no espaço de 2 anos, que é o tempo médio dos projetos. É válido reforçar que esse aspecto foi incluído também como

facilitador (ajuda a disseminar o conhecimento entre áreas), mas com menor ênfase e apenas por um entrevistado.

O nível de rotatividade... é interessante essa pergunta, importante... porque nós temos um nível grande de rotatividade, nós chegamos a ter 100% nas equipes de projeto, 100% da equipe alterada, mudada ao longo da execução de projeto... o que é muito ruim porque você tem que retrainar as pessoas. Acaba atrasando o projeto, então essa rotatividade é ruim. E a Gestão do Conhecimento é exatamente onde entra para tratar essa rotatividade. – Entrevistado B.

Só que o banco tem muita mobilidade, então você treina e a pessoa sai. – Entrevistado C.

Essa eu acho que é a nossa grande dificuldade [risos] em relação aos projetos... gestão do conhecimento... essa mudança de equipe. Porque geralmente troca assim... 2 anos é até um período longo para manter uma única equipe. – Entrevistado F.

Além desse fator, a **segmentação entre as áreas** do banco não facilita a troca de conhecimentos. Isso pode ser um dos fatores que dificulta a maior integração da comunidade de gestão de projetos do banco. Essa segmentação não é só uma questão cultural, mas também devido à dimensão do Banco Central (é praticamente inviável 4.500 pessoas se conhecerem e estarem integradas). Entretanto, não se perceberam iniciativas para reduzir essa segmentação. Exemplo disso são as festas de final de ano, que ocorrem dentro de cada unidade, e as olimpíadas, que são formadas por times dos departamentos.

Os chefes de divisão não se conversam [...] Essa falta de interação acontece ali no meio da pirâmide. [...] Eu não sei quem são os chefes de divisão do departamento que trabalha aqui do lado. – Entrevistado A.

Na verdade tem um viés que desfavorece: é que ao longo do tempo o banco consolidou algumas áreas, né? O que a gente chama de silos ou ilhas e então eles se fecharam. – Entrevistado B.

Percebe-se que a **Gestão do Conhecimento não parece ser priorizada frente às outras demandas** no banco. Quando há uma demanda urgente, os servidores fazem um esforço grande e conseguem entregar o que é necessário, pois há muitas pessoas com grande conhecimento dentro do banco. No entanto, não há um foco em manter processos de armazenamento e recuperação de conhecimentos.

A gente dá pouca importância à Gestão do Conhecimento [...] Como todo processo de melhoria... aquilo que é importante, mas não é urgente, acaba ficando de lado. – Entrevistado A.

As maiores preocupações é de você estar fazendo o monitoramento dos projetos [...], deixar a carteira em ordem, arrumar a cozinha [...]. Nós temos uma preocupação orçamentária [...]. Temos uma preocupação com as capacitações. [...] E esse de trazer a comunidade para dentro e

compartilhar o conhecimento não tá sendo feito. É uma preocupação, mas frente às outras prioridades ainda não tá sendo aplicado. – Entrevistado D.

Gestão no banco, assim de pensar em gestão e tentar melhorar a gestão no banco é uma coisa muito nova. E sempre a parte técnica prevalece. A gente já ouviu falar muito assim, ‘pô, vocês querem treinar nossos líderes, por que vocês querem formar líderes? Por que vocês querem melhorar processo? Já sai... o relatório de inflação sai todo dia na hora certa’ [...] mas a que esforço sai? – Entrevistado H.

Além disso, os momentos em que há grande número de pessoas que vão sair do banco para se **aposentar** são uma ameaça à manutenção do conhecimento. Por mais que parte do conhecimento dessas pessoas seja transmitida no dia a dia, há uma parte que somente com a vivência pode ser passada. E não estão sendo tomadas ações significativas para garantir a transmissão do conhecimento das pessoas que estão deixando a instituição.

O **sigilismo** - usar o argumento de confidencialidade para evitar compartilhar conhecimento - foi muito reduzido nos últimos anos, mas ainda é utilizado por algumas pessoas. Isso está relacionado aos **aspectos individuais** como a atitude favorável ou desfavorável ao compartilhamento já comentada na sessão anterior. Foi citado que nem todos os servidores têm a postura de compartilhar, até porque o critério de entrada no banco é técnico e não comportamental.

4.1.7 Práticas de Gestão do Conhecimento: intraprojeto

O Quadro 30 consolida as principais práticas identificadas que facilitam que a Gestão do Conhecimento aconteça dentro dos projetos corporativos (intraprojeto):

Quadro 30 - Práticas intraprojeto de GC no PMO do Banco Central

INTRAPROJETO			
Recuperação	Criação / Aquisição	Compartilhamento	Armazenamento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicação de materiais de referência (projetos anteriores) ▪ Conversas com pessoas envolvidas em projetos anteriores ▪ Consulta ao Espro Corporativo (histórico de decisões) ▪ Inclusão de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização do projeto em si ▪ Reuniões Técnicas ▪ Interação entre GPs e Espros ▪ Novos servidores ▪ <i>Benchmarkings</i> (internos e externos) ▪ Participação de especialistas internos e externos (consultorias) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparação do anteprojeto ▪ Preparação do plano do projeto ▪ Reuniões do projeto ▪ Relatórios de situação ▪ Divulgações de notícias do projeto no site do departamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Templates</i> e documentos no SGPro ▪ Relatório de Lições Aprendidas ▪ Materiais na rede do Projeto ▪ Membros da Equipe ▪ AGPs / Consultores dos Espros

servidores com <i>expertise</i> no projeto			
▪ Definição de Gerentes alternos			

Cada uma dessas práticas será comentada a seguir de acordo com o processo de Gestão do Conhecimento com que mais contribui.

Recuperação

A forma de recuperar conhecimentos de projetos anteriores depende muito do tipo de conhecimento que é necessário ser retomado.

Se o conhecimento for referente à forma de gerenciar o projeto (desenvolver uma EAP para o projeto, mapear riscos, desenvolver o processo de lições aprendidas), o Espro Corporativo tem um papel importante, pois além de ser o guardião da metodologia de gestão de projetos (MGPro), detém a visão do todo do portfólio.

A partir dessa visão, consegue identificar projetos semelhantes que foram desenvolvidos no passado e que podem ser usados como base. Sendo assim, os consultores do Espro podem **indicar materiais de referência** como a própria MGPro ou materiais específicos de projetos anteriores que estão no sistema (SGPro) como, por exemplo, a EAP ou o cronograma de um projeto, que guardam o conhecimento processual (como o projeto anterior foi desenvolvido).

Você pode dizer que há uma gestão do conhecimento, há. Mas quem muitas vezes apoia e dá os ritos metodológicos é o PMO. – Entrevistado B.

Se é EAP de evento, por que não é igual à EAP de evento passado só com pequenas mudanças? A EAP é uma lição aprendida. – Entrevistado D.

Já se o conhecimento é **técnico**, do assunto específico que o projeto trata, o **Espro** também atua como um facilitador para a recuperação do conhecimento de projetos anteriores, mas por meio da **indicação de especialistas** das áreas que detêm maior domínio do conhecimento em questão.

Quando você vai fazer um novo projeto, então a ideia às vezes a gente faz isso: ‘fala com fulano que foi gerente de um projeto muito parecido com o seu’ e assim por diante. – Entrevistado B.

O Espro Corporativo pode ser consultado, adicionalmente, para recuperar o **histórico de decisões** dos comitês de projetos (motivos de aprovação e reprovação). Dessa forma, ajuda as equipes a não cometer os mesmo erros do passado.

Uma prática muito importante para a recuperação de conhecimentos de projetos anteriores é a **alocação no projeto dos servidores que possuem *expertise* no assunto**. Essa *expertise* pode ter sido adquirida em projetos anteriores que guardam semelhança com o projeto atual ou por meio da vivência no dia a dia da área.

É importante ressaltar que foi apontada uma dificuldade de reaproveitar conhecimentos técnicos de projetos anteriores devido à especificidade de cada projeto.

Projeto de área técnica é difícil você dizer assim que tem similaridade. Os assuntos são muito diferentes. – Entrevistado G.

Os processos, eles são comuns. – Entrevistado F.

Isso reforça a necessidade de os especialistas no assunto serem incluídos na equipe do projeto.

Existe um papel interessante na equipe de projetos que é o do **Gerente alternativo**, que é tanto para o Gerente de Projeto quanto para o Gerente de Negócio. A ideia é que essas pessoas possam substituir os titulares no caso de eles saírem do projeto (seja para ir para outro projeto ou para outra área do banco), sem grande perda de conhecimento para o projeto.

Além disso, as **lições aprendidas** levantadas ao final dos projetos poderiam ser retomadas como forma de aumentar as chances de não se repetir erros cometidos no passado e de se reutilizar práticas que deram certo. Entretanto, de forma geral não são retomadas apesar de essa atividade estar inserida na metodologia como entrada da primeira fase do projeto. Por esse motivo, não foram incluídas entre as práticas para recuperação, apenas para armazenamento.

Eu particularmente acho que a gente não faz isso [recuperação de conhecimento]. Na teoria tá bonito, mas no dia a dia é difícil você fazer. Você tem um projeto, tem uma necessidade e o pessoal quer fazer aquilo e não para pra pensar nas lições aprendidas. Isso é um desafio em toda a organização. – Entrevistado D.

Uma possível explicação para isso pode ser o fato de não ser simples recuperar as lições aprendidas no sistema. É necessário customizar um relatório consolidado de lições aprendidas dos projetos corporativos ou acessar projeto a projeto para ver as lições aprendidas registradas. Apesar de não serem recuperadas na íntegra no sistema, é possível que sejam acessadas indiretamente por meio das pessoas que participaram de projetos anteriores e carregam consigo o conhecimento adquirido.

Criação / Aquisição

Os projetos em si são vistos como uma forma de promover a criação de conhecimentos no banco.

O Banco Central é uma grande organização do conhecimento. Isso é importante. Então os nossos projetos, eles são sempre criados para gerar novos conhecimentos. – Entrevistado B.

O Banco Central é uma organização de conhecimento por essência. A gente não vende um produto, um serviço. A gente entrega para a sociedade conhecimento. – Entrevistado A.

Além disso, as **reuniões técnicas** promovem a comunicação entre os especialistas do assunto do projeto, permitindo que novos conhecimentos sejam criados. Essa criação parece estar associada ao processo de combinação proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), pois os conhecimentos individuais dos especialistas são combinados para formar um novo conhecimento.

Eu diria que aqui na reunião do Comitê Técnico... realmente, é Gestão do Conhecimento para quem tá assistindo... porque na maioria das vezes são comitês de altíssimo nível e as discussões são assim de um nível que... então o gerente de projeto aprende muito. Às vezes eu participo da reunião só pra aprender mesmo. – Entrevistado G.

É a forma até de conhecer o negócio é participando dessas reuniões. – Entrevistado F.

Às vezes, acontece de ser criado um novo conhecimento **indiretamente**, como comenta um entrevistado sobre a possibilidade de novas normas serem criadas durante um projeto porque percebem que é necessária. Ou seja, a criação da norma não fazia parte do escopo do projeto inicialmente, mas foi incluída:

E algumas dessas reuniões técnicas às vezes redundam até em uma nova norma para o Banco Central. – Entrevistado G.

Outra criação indireta (não intencional) é a partir da **interação entre os Gerentes de Projetos e os Espros**. Surgem questionamentos e *inputs* que podem ser usados para rever o processo geral e depois replicados para todos os projetos corporativos.

Você vê uma boa prática sendo feita, uma questão, uma pergunta inteligente sendo feita para um gerente, o consultor acaba divulgando com a comunidade de consultores do Espro. [...] O ciclo do Nonaka ele fecha aqui dentro. – Entrevistado D.

Além disso, pode-se dizer que a **entrada de novos servidores** por meio dos concursos é uma forma de aquisição de novos conhecimentos. Isso foi observado no curso de Gerenciamento de Projetos durante a apresentação de um dos participantes na parte inicial da aula, que comentou achar interessante que era a favor de que um Engenheiro fosse trabalhar na sua área (acervo), pois traz mudanças e uma visão completamente diferente (“Rapaz, lá na obra não faz assim não!”).

Outra forma de adquirir conhecimentos é por meio de **benchmarkings, especialistas internos e externos (consultorias)**.

No plano a gente prevê gastos especialmente com viagens, diárias e passagens, para que eles viagem, para fazer um *benchmarking*. Isso também acontece bastante. [...] Ou então faz videoconferência. Isso é muito utilizado também. – Entrevistado E.

Eu vejo que a gente recorre muito a especialistas internos ou externos. Então é muito comum a gente ter consultorias dentro do próprio projeto ou projetos primeiro de consultoria para depois um projeto de... ‘é, ok, vamos implementar agora o que essa consultoria viu’ e projetos de pesquisa também. – Entrevistado E.

Compartilhamento

Um primeiro momento de compartilhamento de conhecimentos no projeto ocorre na fase de Proposição do Projeto, na qual se prepara e valida o **anteprojeto**. Nessa fase ocorre a indicação do Gerente de Projeto, são realizadas reuniões com as pessoas que detêm o conhecimento necessário para delinear preliminarmente o projeto, é avaliado o alinhamento com o planejamento estratégico, é feita uma primeira EAP e isso é consolidado no anteprojeto. Como a preparação desse documento envolve diversas pessoas e áreas (Gerente de Projeto, unidade interessada, unidades envolvidas, AGP/Espros, Espla), há muita troca de informações e conhecimentos.

Na fase a seguir, Elaboração e Aprovação do Plano do Projeto, é feito um detalhamento do que foi preparado no anteprojeto e de fato planejado como o projeto irá ocorrer. Todas as decisões são registradas no **plano do projeto**, que inclui a equipe e o comitê executivo definidos para o projeto, o detalhamento da EAP, definição do cronograma, indicadores e planos auxiliares (matriz de riscos, planilha orçamentária, termo de atribuições e responsabilidades, plano de gerenciamento de mudanças, plano de gerenciamento de aquisições, plano de qualidade, matriz de comunicações). Nessa etapa, a troca entre as pessoas é ainda mais intensa, pois são necessárias decisões mais detalhadas sobre como o projeto será executado.

Durante os projetos, o compartilhamento de conhecimentos acontece por meio das **reuniões dos comitês** de aprovação e decisão do projeto, como CPC (Comitê de Projetos Corporativos) e Comitê Executivo, e das **reuniões do dia a dia do projeto** (reuniões técnicas, workshops, reunião de encerramento).

Há também o compartilhamento das informações sobre o andamento do projeto por meio dos **relatórios de situação semanais**. Os relatórios são gerados automaticamente pelo SGPro (Sistema de Gerenciamento de Projetos), mas cabe ao Gerente de Projeto explicar os resultados apontados e indicar como serão resolvidos os problemas. Os Espros também analisam os relatórios e, se necessário, entram em contato com os Gerentes de Projeto. Alguns Gerentes de Projetos enviam o relatório de progresso por e-mail para a equipe do projeto (nem todos têm acesso ao SGPro e mesmo os que têm podem não acessá-lo por iniciativa própria). Isso facilita a leitura e, portanto, o compartilhamento das informações sobre o andamento do projeto.

Por fim, ocorre o compartilhamento de notícias importantes do projeto no **site do departamento**. Um exemplo de notícia é a participação de um membro da equipe em um congresso internacional que tem impacto no projeto e na área. O gerente de projeto ou o membro da equipe enviam a notícia para uma pessoa que centraliza o conteúdo do site e faz a publicação.

Armazenamento

Os **templates e documentos** e resultados dos projetos ficam reunidos no SGPro. Como já foi discutido no item de Recuperação, as EAPs e cronogramas do projeto guardam informações

sobre como o projeto foi realizado. O anteprojeto, plano do projeto, planos auxiliares e relatórios de situação também são formas de armazenar o conhecimento sobre como foi realizado o projeto.

Um desses documentos que merece ser destacado é o relatório de **Lições Aprendidas**. Ainda há melhorias a serem feitas no processo de registro das Lições Aprendidas, pois nem sempre incluem os aprendizados de toda a equipe do projeto e são feitas somente ao final do projeto, apesar das recomendações dos consultores de ir registrando as lições ao longo do projeto:

Mas isso deveria ser feito com uma maior preocupação. Hoje em alguns projetos, às vezes o Gerente de Projeto senta, preenche aquilo lá e pronto. – Entrevistado B

Para os projetos mais complexos a gente recomenda que faça lições aprendidas. [...] Isso ainda é muito heterogêneo. Esse é um dos tópicos que a nossa maturidade ainda precisa evoluir. – Entrevistado C.

Lições aprendidas devem ser feitas ao longo do projeto porque você teve um aprendizado no planejamento, vai esperar o encerramento para revisar? [...] Agora, formalmente ela é estimulada no final. [...] A gente entende isso como consolidação. Então, a gente fala para o gerente ‘não é só no final que você tem que fazer, você tem que fazer ao longo’. Agora, ninguém faz. O pessoal faz lições aprendidas como item para cumprir as obrigações normativas. – Entrevistado D.

A gente sugere que o Gerente de Projeto faça lições aprendidas ao longo da execução. [Perguntei: mas isso é feito?] Às vezes sim, às vezes não. Depende do gerente. – Entrevistado E.

Como ainda não são recuperadas no início dos projetos e há melhorias no processo de levantamento, as lições aprendidas parecem servir mais como um momento de consolidação do aprendizado dos membros da equipe.

Já os conhecimentos do conteúdo dos projetos ficam na **rede do projeto** (alguns gerentes incluem no SGPro, mas não são todos) e na **cabeça dos membros da equipe, AGPs** (Agentes de Gerenciamento de Projetos) e **consultores dos Espros**. Como os servidores permanecem por muito tempo no banco, isso se torna um problema crítico somente no momento em que deixam a organização para a aposentadoria. Existe a questão da alta mobilidade, mas as pessoas continuam no banco e podem ser acessadas para auxiliar futuros projetos.

4.1.8 Práticas de Gestão do Conhecimento: interprojetos

O Quadro 31 consolida as principais práticas identificadas que facilitam que a Gestão do Conhecimento aconteça *cross* projetos (interprojetos):

Quadro 31 - Práticas interprojetos de GC no PMO do Banco Central

INTERPROJETOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGPro) ▪ Concentração dos projetos da área em um único consultor ▪ Atribuição de assunto para especialização de cada consultor ▪ Reuniões de Acompanhamento do Espro Corporativo ▪ Balanceamento da Carteira ▪ Análise do Portfólio pelo CPC ▪ Conversas informais ▪ Jornadas ▪ Capacitações em Gestão de Projetos na Unibacen ▪ Capacitações técnicas ▪ Participação em Congressos

Entre as práticas interprojetos, pode-se citar a **Metodologia de Gestão de Projetos (MGPro)** que armazena e possibilita recuperar o conhecimento sobre gestão de projetos (como gerenciar projetos corporativos no banco). Nesse material é possível acessar cada fase do projeto, seus objetivos, atividades e *templates*. Esse material está na sua 2ª versão e em 2012 será distribuída a 3ª versão, ou seja, ele incorpora os aprendizados e é atualizado.

Além disso, uma prática interessante do Espro Corporativo é **dividir a carteira** de projetos de forma que cada consultor fique responsável por todos os projetos de alguns departamentos (consultor 1 é responsável pelos projetos do departamento A, B e C, por exemplo). Dessa forma, os consultores do Espro podem ter maior conhecimento sobre os projetos realizados de determinado assunto.

Outra prática no Espro Corporativo é a atribuição a **cada consultor de um assunto para se especializar** (por exemplo, portfólio, MGPro, SGPro, etc). Isso possibilita maior profundidade nos temas que são relevantes para serem estudados pela área.

Semanalmente, toda a equipe do Espro Corporativo se reúne para discutir os projetos e pontos importantes da área. São as **reuniões de acompanhamento**. A reunião é promovida pelo chefe do Espro, mas todos os consultores podem sugerir pontos para a pauta da reunião.

A prática de **balanceamento da carteira**, que envolve a análise da carteira de projetos corporativos de maneira integrada (categorização, proposta de priorização) pelo Espro Corporativo, auxilia na reflexão e aprendizagem em grupo dos consultores, pois permite expor os critérios de priorização dos projetos e avaliar a relação dos projetos propostos e em andamento com a estratégia do banco. É uma prática que auxilia o compartilhamento.

Essa **análise da carteira / portfólio de projetos** é feita também pelo CPC, Comitê de Projetos Corporativos, com o objetivo de tomar decisões de quais projetos deverão ser realizados no banco. Da mesma forma que a prática de balanceamento da carteira feita no âmbito do Espro Corporativo, a análise do portfólio feita pelo CPC auxilia no compartilhamento.

O compartilhamento de conhecimentos no dia a dia do Espro Corporativo acontece tanto nas **reuniões semanais**, nas quais participam todos os consultores e o chefe do Espro quanto **informalmente** no dia a dia.

E uma coisa que acontece assim, o tempo inteiro, é a troca de informação entre os consultores. ‘Olha tá acontecendo isso no meu projeto, o que é que você acha?’ – Entrevistado E.

O compartilhamento de conhecimentos sobre gestão de projetos do Espro Corporativo com a comunidade de gestão de projetos acontece por meio das jornadas, dos treinamentos na Unibacen e das capacitações técnicas.

As **jornadas** têm como objetivo integrar a comunidade de Gestão de Projetos do banco e capacitá-la para desenvolver projetos. Envolvem palestras com pessoas de fora do banco, compartilhamento de *cases* de sucesso, reconhecimentos de pessoas que participaram dos projetos, encontros para discutir um tema específico ou fazer algum curso sobre gestão de projetos. Foram feitas em média 3 vezes ao ano em 2009 e 2010, além de um evento de final de ano. Entretanto, em 2011 não foram realizadas. Um dos entrevistados atribuiu à falta de tempo o motivo para a redução dos encontros.

Os **treinamentos sobre gestão de projetos na Unibacen** (Universidade Corporativa) diversas vezes citados como de grande relevância para o compartilhamento de conhecimento sobre projetos. Somente no 2º semestre de 2011 foram promovidas 7 capacitações que somam um total de 132 horas de treinamento.

Os treinamentos ocorrem por meio de um acordo de serviços entre o Espro Corporativo e a Unibacen chamado Cedec-GP (Centro de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos). O Espro define o conteúdo, escolhe os facilitadores e a Unibacen operacionaliza (convida a comunidade de gestão de projetos, reserva a sala, faz a avaliação).

As capacitações de Gestão de Projetos na Unibacen foram indicadas como sendo uma das poucas formas que permite que pessoas de áreas diferentes do banco troquem conhecimentos.

Eu acho que nos eventos de capacitação a pessoa tá lá na sala de aula disposta a compartilhar... é muito mais fácil do que reunião de trabalho. [...] E aí faz mais sentido ali também fazer esse compartilhamento. É difícil no dia a dia você abrir uma agenda para compartilhar experiências numa reunião de trabalho. – Entrevistado C.

E é o que a gente tem de melhor, indiscutivelmente, essa oportunidade de capacitação em gerenciamento de projetos tem sido o grande diferencial. Por mais que seja um modelo algodão doce [é unidirecional: do Espro para a comunidade de gestão de projetos], mas de fato tem disseminado o conhecimento em gerenciamento de projeto. – Entrevistado D.

O fato de os instrutores serem internos foi citado como algo favorável, pois facilita que os exemplos sejam da realidade do banco.

Do que já é feito hoje, o melhor é o Cedec-GP. O que levaria ao caos? Deixar de fazer isso. Os instrutores somos nós mesmos. Isso é fundamental. Capacitação externa para mim não funciona. – Entrevistado D.

A gente instrui os facilitadores [...] com conhecimento deles levam casos, exemplos passados e buscam estimular as pessoas... sempre começam, falam... ali é um ambiente muito interessante. Ali acontece esse compartilhamento. – Entrevistado C.

No treinamento de GP III vivenciado, de fato ocorre troca de experiências. As apresentações dos 9 participantes tomaram uma hora do treinamento e foram incentivadas pelo instrutor (Gerente de Projetos de TI), que pedia para as pessoas explicarem mais detalhadamente os projetos em que estavam envolvidas. Ao término das apresentações, o instrutor disse: “Eu queria que vocês falassem do projeto de vocês para mostrar a diversidade dentro da nossa casa”. Além disso, os exemplos são em sua grande maioria baseados em casos reais vividos pelo instrutor e pelos participantes.

No entanto, os treinamentos sobre Gestão de Projetos são mais básicos e repetidos ano a ano e, se a pessoa já participou de todos, não volta a se integrar com a comunidade de gestão de

projetos. Um entrevistado nomeou esse fenômeno do “ciclo do algodão doce”, pois as pessoas que passaram pelo ciclo não voltam a se integrar:

Nosso modelo, se você quiser anotar aí, é o modelo de algodão doce. [risos] Eu inventei agora. O ciclo ali tá rodando no núcleo que é o Espro e o conhecimento vai sendo espalhado [...] aquelas pessoas que estão ali fora e já foram expulsas do ciclo, tão ali com o conhecimento ali fora e não vêm para dentro. – Entrevistado D

Dessa forma, o mesmo entrevistado descreveu o compartilhamento de conhecimentos como unidirecional (do Espro para a comunidade), ou seja, não há um ciclo de realimentação:

Hoje o compartilhamento de conhecimento é unidirecional. A gente promove capacitações, a gente dá para os gerentes, a gente dá para as equipes, a gente tenta passar as melhores práticas. Mas não há uma interação de eles consultarem, eles alimentarem. [...] Esse ciclo... Por isso eu entendo que ele não roda. – Entrevistado D

Outro entrevistado reconheceu a necessidade de a comunidade estar mais interligada:

Faltam algumas iniciativas... por exemplo, um *blog*, um *blog* de comunicação. O banco carece disso. Exatamente reuniões mais frequentes dessa comunidade [...] eu acho que a rotina acaba não permitindo esse tipo de coisa. – Entrevistado G.

Ocorrem também as **capacitações técnicas** que, diferentemente do Cedec-GP, são promovidas de maneira informal, sempre que o Espro Corporativo identifica a necessidade de alguma capacitação em gestão de projetos. Um ponto interessante é que os consultores procuram sempre colocar pessoas da mesma área em dias de capacitação diferentes, de forma a integrar as pessoas das várias áreas.

Há por fim a participação em **congressos**, em que se adquirem novos conhecimentos e se compartilham os aprendizados obtidos com suas áreas.

Nós participamos também de congressos [...] nós nos encontramos e discutimos. – Entrevistado F.

4.1.9 Síntese da GC dos Projetos no PMO do Banco Central

Apesar de o termo “Gestão do Conhecimento” não estar presente na fala da maior parte dos entrevistados, o PMO Corporativo do Banco Central adota uma série de práticas para realizar a GC dos projetos corporativos.

Percebe-se que o **conhecimento gerenciado pelo PMO refere-se à metodologia de gestão de projetos (conhecimento processual de como fazer projetos)**. No que diz respeito ao conhecimento técnico do assunto do projeto (política monetária, por exemplo), o PMO pode indicar materiais de referência de projetos anteriores do mesmo assunto e pessoas que podem deter o conhecimento necessário (para serem consultadas ou incluídas na equipe do projeto). No entanto, o conhecimento técnico não é o foco de gestão do PMO.

Além disso, foi apontada a **baixa similaridade entre os projetos corporativos**, de forma que parece ser pequeno o aproveitamento de conhecimentos gerados em projetos anteriores para os novos projetos. A **base comum entre os projetos é a metodologia de gestão de projetos**, que no banco recebe o nome de MGPro, que é usada em todos os projetos e atualizada pelo PMO Corporativo sempre que necessário.

Os **principais facilitadores** da Gestão do Conhecimento nos projetos corporativos do banco percebidos foram: os **Escritórios de Projetos**, tanto o Corporativo quanto os Setoriais (indicam referências e integram pessoas necessárias ao projeto), **a metodologia formal** de gestão de projetos por meio dos ritos (força a integração das áreas ao estabelecer *gates* de aprovação do projeto) e os **projetos em si** (integram as diversas áreas do banco para sua realização e criam novos conhecimentos).

Entre os **principais dificultadores** para a Gestão do Conhecimento dos projetos, podem-se destacar: a **alta mobilidade interna** dos servidores (dificulta a manutenção da equipe do projeto do início ao fim), a **segmentação entre as áreas** do banco (dificulta o compartilhamento de conhecimentos) e o fato de a **GC não ser priorizada frente às demandas do dia a dia**. Esse último ponto se explica devido ao fato de haver pessoas com grande conhecimento no banco e saberem que conseguem gerar o conhecimento necessário na hora em que precisam resolver um problema ou fazer uma entrega, de forma que não parece haver esforços significativos para armazenar e recuperar conhecimentos.

Quanto às **práticas** de Gestão do Conhecimento, **não houve um destaque para nenhuma prática específica** que auxilie de forma mais significativa que as demais o processo de GC. É possível que as práticas sejam importantes no seu conjunto e não individualmente. As lições aprendidas foram citadas em quase todas as entrevistas, mas no sentido de que a prática

poderia ser melhorada (ser levantada ao longo do projeto e não só ao final e com a participação de toda a equipe).

Percebe-se que no caso do PMO do Banco Central, **a Gestão de Projetos facilita a Gestão do Conhecimento**. Isso acontece na medida em que a metodologia de Gestão de Projetos define um processo base para todos os projetos corporativos do banco que inclui diversas validações com as áreas/pessoas especialistas (Espros, Espla, AGP) e *gates* de aprovação (CPC), além de definir materiais que devem ser entregues pelos projetos que ajudam a registrar os conhecimentos. Dessa forma, tanto o conhecimento explícito é armazenado quanto o conhecimento tácito é reaproveitado (de outros projetos ou da vivência no dia a dia na área) por meio da inclusão das pessoas especialistas na equipe do projeto.

4.2 Estudo de Caso – Cia de Talentos

4.2.1 Visão Geral

A Cia de Talentos (CT) é uma empresa de Consultoria de Recursos Humanos que pertence ao grupo DMRH. O grupo foi iniciado em 1988 pela Sofia Esteves por meio da fundação da DM (*Decision Making*), uma consultoria especializada no recrutamento e seleção de gerentes e altos executivos. Em 1990, a partir de um projeto de recrutamento e seleção de *trainees* para a Unilever do Brasil, as atividades da Cia de Talentos foram iniciadas (CIA DE TALENTOS, 2012).

Em 2007, o grupo se internacionalizou, abrindo escritórios na Argentina e no México. Em 2010, realizou seu primeiro projeto global selecionando jovens em 44 países (DMRH, 2011).

Atualmente, o grupo DMRH é formado pela Cia de Talentos Brasil (seleção, desenvolvimento e carreira de jovens), Especialistas (seleção de recém-formados com experiência profissional e média gerência), Executivos (seleção de cargos seniores), DM Liderança (desenvolvimento de líderes) e Cia de Talentos Internacional.

O grupo possui em torno de 170 funcionários fixos. Além disso, um número próximo de 40 consultores *freelancers* fez parte das equipes ao longo de 2011. A Cia de Talentos é a maior divisão do grupo (em torno de 100 funcionários fixos, além de ter contado com mais de 24 *freelancers* em 2011).

A divisão escolhida para esta pesquisa foi a **Cia de Talentos Brasil** uma vez que é a mais representativa dentro do grupo (tanto em número de pessoas quanto em faturamento). Dentro da Cia de Talentos, estudou-se a área de **Seleção** que está estruturada internamente por Programas (estágio e *trainee*) e Vagas Pontuais (até 5 vagas de estágio ou *trainee*).

Escolheu-se analisar a área de **Programas**, por ser a mais representativa em número de pessoas e dimensão dos projetos. Para se ter uma referência de número de pessoas, a estrutura de Programas tem aproximadamente 100 pessoas enquanto Vagas Pontuais tem menos de 10 pessoas.

A Cia de Talentos realiza a seleção de jovens em processos de estágio e *trainee* para mais de 100 clientes no Brasil. Entre exemplos de clientes, tem-se: Alcoa, Braskem, ESPN, Fundação Estudar, Itaú, Johnson & Johnson, Merrill Lynch, Natura, Promon e Unilever. Só em 2011 a Cia de Talentos recrutou jovens para mais de 2.009 vagas (em 2010 foram aproximadamente 900).

Entre os prêmios recebidos no mercado, a Cia de Talentos foi eleita em 2007 a “Empresa Destaque” no segmento Talentos/Consultoria e Recrutamento & Seleção (*trainees*) do ranking “Os 100 Melhores Fornecedores para RH”, eleito pela Gestão & RH. Em 2010 recebeu o prêmio de “Melhor avaliada em Consultoria de Recrutamento e Seleção” na categoria *Trainees*, nesse mesmo ranking.

Uma característica do negócio da organização pesquisada é a **sazonalidade** dos projetos. Os processos seletivos de estágio e *trainee* se concentram no 2º semestre do ano. Do total de 86 projetos feitos ao longo de 2011, por volta de 70% ainda se concentram no 2º semestre.

No 2º semestre para a gente é muito difícil tirar as pessoas que seja uma hora da área porque tem muito impacto. – Entrevistado E.

Então nesse 1º semestre é quando a gente tem para arrumar a casa. Discutir o que deu certo, o que não deu. Propor coisas novas, criar os processos. – Entrevistado C.

Isso acontece por um comportamento de mercado, pois as empresas se planejam para iniciar o ano com os novos profissionais e, no caso de *trainee*, isso combina com a conclusão da grande maioria dos cursos das universidades brasileiras, que são anuais.

Isso tem como reflexos uma mudança nas atividades a que os profissionais se dedicam ao longo do ano, além da necessidade de se contratar *freelancers* para conseguir arcar com o aumento de demanda por projetos no 2º semestre. Ambos os aspectos influenciam a Gestão do Conhecimento na CT (mudam as práticas dependendo do período do ano e há a necessidade de passar conhecimentos para os profissionais temporários).

Nos últimos anos, a Cia de Talentos vem apresentando um **crescimento acelerado**. Os diversos exemplos nas falas das pessoas entrevistadas apontam para esse crescimento.

Um dos entrevistados relatou que em 1999 havia 25 pessoas no Grupo DMRH e em 2007 já havia 80 pessoas. Outro entrevistado disse que a célula de Projetos dentro da área de Soluções (cuida da operação dos processos seletivos) tinha 15 pessoas em 2010 e em 2011 estava com 26 pessoas. Além disso, em 2007 o grupo abriu escritórios em 2 países da América Latina e em 2010 fez o primeiro projeto global, recrutando profissionais para mais de 40 países para um de seus clientes.

Esse crescimento acelerado é refletido nas práticas de Gestão do Conhecimento, uma vez que demanda muito **mais formalização de processos**. Esse ponto reforça a proposição de Prencipe *et al* (2005) de que o porte da organização representa uma influência importante nas práticas de conhecimento e estilos de aprendizagem.

Há pouco tempo, o contexto da Cia de Talentos era o seguinte: as pessoas se concentravam em um único ambiente (um grande espaço com as diversas bancadas situadas próximas), o conhecimento estava concentrado nas pessoas que estavam na empresa há muito tempo e era transmitido basicamente de maneira informal.

Não tinha nada, quase nada registrado. Hoje a gente olha e fala ‘como que as pessoas faziam tudo o que elas fizeram até agora e não tinha um manual, não tinha uma orientação... só na experiência e na troca das pessoas’. – Entrevistado E.

No entanto, a organização está crescendo e precisando se organizar de uma forma diferente. Como será detalhado mais a frente, diversas práticas foram criadas nos últimos anos na Cia de Talentos para garantir o registro de conhecimentos importantes na crescente organização. Além disso, os funcionários de algumas áreas estão se mudando para uma sala no prédio ao lado, pois não é mais possível comportar todos no mesmo espaço.

Essa necessidade de mudança (necessidade de processos e registros) devido à dimensão que a empresa está assumindo, já começa a ser refletida nas falas de alguns entrevistados:

Mas a gente era menor. Acho que isso fazia diferença. [...] E hoje não, a gente tem que ter uma estrutura mais empresarial. Então, por conta disso, a gente teve que criar várias regras e vários materiais de suporte para a gente poder aguentar tudo o que tá vindo pela frente. – Entrevistado B.

E isso pras sócias... isso não é uma coisa que... elas não são assim, elas têm flexibilidade, elas não querem engessar [...] mas quando a gente tá com uma empresa desse tamanho o processo começa a ser importante. – Entrevistado D.

Tamanho você só garante com processo. – Entrevistado I.

Algumas iniciativas da organização tendo em vista esse crescimento incluem a designação de uma pessoa sênior exclusivamente para gerenciar as consultoras - desenvolvendo treinamentos para garantir a passagem do conhecimento - e a contratação de um gestor de projetos para organizar os processos internos.

Percebe-se também que as **funções estão se especializando** cada vez mais e que as pessoas se atêm mais aos seus papéis. Antigamente era muito frequente que as pessoas atuassem em diferentes atividades (um gerente de projeto fazia o papel de consultor em um projeto, um consultor da Executivos atuava como consultor da Cia de Talentos em um processo seletivo). Hoje em dia isso ocorre cada vez menos, apesar de ainda acontecer.

Para uma descrição mais detalhada do contexto da Companhia de Talentos (estratégia, estrutura e papéis, cultura e ambiente, gestão de pessoas, processos e ferramentas), ver **Apêndice 3**.

4.2.2 Resultados: Coleta de Dados

O estudo de caso na Cia de Talentos foi desenvolvido entre 24/Nov/2011 e 14/Fev/2012 (grande parte se concentrou entre dezembro e fevereiro). Foram realizadas 10 entrevistas, nas quais 12 pessoas foram entrevistadas (2 das entrevistas foram feitas com 2 pessoas em conjunto).

A primeira entrevista foi feita com a atual sócia responsável pela *Next View People*, uma empresa de pesquisa em tendências em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas que apesar de não ser parte do grupo DMRH juridicamente, na prática, atua com grande sinergia dividindo inclusive o mesmo espaço organizacional. Como a entrevistada já trabalhou em diferentes divisões do grupo DM, essa primeira conversa auxiliou na escolha da divisão a ser pesquisada dentro do grupo e das pessoas a serem entrevistadas.

Além disso, foi realizada observação direta e vivenciada uma Reunião Geral do Grupo DMRH. O procedimento de coleta e análise de dados foi detalhado no Quadro 32:

Quadro 32 - Procedimento de coleta e análise de dados na Cia de Talentos

Período	O que foi feito?
24/Nov/2011 a 16/Jan/2012	Período de coleta de dados: 24/Nov - 1 entrevista 13/Dez – 2 entrevistas 15/Dez – 2 entrevistas 19/Dez – 1 entrevista 21/Dez – 1 entrevista 04/Jan – 2 entrevistas 12/Jan - Vivência na Reunião do Grupo DM 16/Jan – 1 entrevista
25/Nov/2011 a 20/jan/2012	Redação do conteúdo das entrevistas
19/Jan a 14/Fev	Redação do caso

Desde a primeira entrevista ficou clara a importância de conversar tanto com profissionais da linha de frente que têm maior contato com o cliente (consultores e gerentes de projeto) quanto da operação (área de Soluções). Ao longo das conversas, percebeu-se que seria interessante conversar com um gestor de projetos internos que está ajudando a implementar diversos projetos, dentre os quais mapeamento de processos da Cia de Talentos. No Quadro 33 podem ser visualizados os entrevistados e a justificativa para cada entrevista:

Quadro 33 - Escolha dos entrevistados na Cia de Talentos

Entrevistados	Justificativa
Presidente do Grupo DMRH	Poderia transmitir a importância dada à Gestão do Conhecimento para o grupo e, em especial, para a Cia de Talentos.
Sócia responsável pela Next View People	Já atuou muitos anos na DMRH nas diversas divisões. Auxiliou na escolha dos entrevistados e na contextualização na organização antes das demais entrevistas.
Sócia responsável pela Cia de Talentos	Poderia transmitir a importância dada à Gestão do Conhecimento para a Cia de Talentos.
Gerente dos Consultores de Seleção	Poderia compartilhar quais conhecimentos são relevantes de serem transmitidos para os Consultores de Seleção e de que forma são passados.
Gerente de Projetos 1	Poderiam ajudar a detalhar as práticas e fatores influenciadores nos projetos da Cia de Talentos.
Gerente de Projetos 2	
Gerente de Projetos 3	
Gerente de Projetos 4	
Gerente da área de Soluções	Poderia compartilhar quais conhecimentos são críticos na área de Soluções e como estão sendo gerenciados.
Coordenadora da Célula de Projetos (Soluções)	Poderia ajudar a detalhar as práticas e fatores influenciadores nos projetos de Soluções.
Consultora de Seleção	Poderia ajudar a detalhar as práticas e fatores influenciadores nos projetos do ponto de vista de uma consultora.
Gestor de projetos internos	Poderia ajudar a explicar algumas mudanças que a Cia de Talentos vem fazendo internamente para mapear os processos de trabalho.

Todas as entrevistas foram gravadas e compiladas. Foi realizada a transcrição das entrevistas pela própria pesquisadora. No total, as gravações totalizaram 14h09min.

Foi possível vivenciar uma reunião do Grupo DMRH, que é uma prática de Gestão do Conhecimento que ocorre a cada trimestre para compartilhar resultados e mudanças e que será detalhada mais adiante.

Os documentos acessados como fontes de dados foram: site da Cia de Talentos, material de divulgação da DMRH, sistema do vagas.com, Manual de Soluções, Material de Treinamento dos Consultores *Head*, material de apresentação das atividades dos Consultores *Head* versus Gerentes de Projeto.

4.2.3 Características dos Projetos

Apesar de a Cia de Talentos se dedicar a **basicamente dois tipos de projetos** (processo seletivo de estágio e de *trainees*) e mesmo esses dois tipos serem muito semelhantes em termos processuais, os **projetos parecem variar muito entre si**. Essa variação advém de uma preocupação em adequar os processos seletivos ao perfil e necessidade de cada cliente.

Esse é o modelo mais tradicional. Aí a gente tem uma variação infinita desse modelo. [...] Só que o grande objetivo final é tirar o candidato desse mundo e levar para o mundo das empresas. A seleção é uma coisa muito parecida... embora o perfil muda, o candidato muda, mas o método de fazer a seleção isso é muito parecido. [...] Então eu acho que tem muita coisa parecida e muita coisa diferente. – Entrevistado C.

As etapas podem ser semelhantes, mas como cada etapa será conduzida é muito particular para cada cliente. A **similaridade é maior para os projetos do mesmo cliente**, mas ainda assim, a cada ano recebe modificações com base no que não deu certo no ano anterior e nas necessidades específicas de negócio.

Dada essa similaridade, as equipes são definidas seguindo uma especialidade mais por **perfil e complexidade de cliente** do que por tipo de projeto (não existe, por exemplo, uma segmentação de consultores por projetos de *trainee* e por projetos de estágio).

O perfil de cliente está relacionado a fatores como, por exemplo, grau de formalidade e influencia o perfil principalmente dos consultores (dado que eles é que têm o maior contato com cliente e que atuam nas dinâmicas com os candidatos para aquele cliente). Já a complexidade do processo seletivo (número de vagas, número de fases, inovação) influencia a senioridade da equipe em todas as funções (soluções, gerentes de projeto e consultores).

4.2.4 Conhecimentos Relevantes

De forma geral, há 5 conhecimentos apontados como relevantes na Cia de Talentos: conhecimento do cliente (a empresa e o contato), conhecimento sobre como prestar consultoria, jeito da Cia de Talentos, técnico e processual. O Quadro 34 resume esses conhecimentos.

Quadro 34 - Conhecimentos relevantes na Cia de Talentos

Conhecimentos relevantes	Descrição
Cliente (empresa e contato)	Envolve o conhecimento do negócio e cultura da empresa, assim como do contato do cliente que gerencia o processo seletivo.
Técnico	É o saber relacionado ao “como fazer”. Exemplos: como avaliar os candidatos, como conduzir uma dinâmica, como fazer a triagem no sistema.
Serviço de Consultoria	Está relacionado a como prestar consultoria ao cliente (aconselhar, orientar).
Jeito de Ser da Cia de Talentos	É a manifestação da cultura da organização (como ser um profissional da Cia de Talentos)
Processo	Conhecimento das etapas (tanto de cada etapa quanto a visão do todo do processo seletivo).

O **conhecimento sobre o cliente** é tanto sobre a **empresa** (negócio, cultura, valores, etc.) quanto do **contato** no cliente (o funcionário da empresa que está responsável por conduzir o processo seletivo – na maior parte das vezes alguém de Recursos Humanos). Alguns entrevistados comentaram sobre esse conhecimento:

Eu acho que as peculiaridades do cliente. [...] Essa essência não pode perder. O que foi falado, o que foi desejado, o que foi comprado pelo cliente, a gente não pode fazer com que perca. – Entrevistado A.

E acho que são duas coisas: um é da empresa e do contato. Porque faz diferença. Por que a gente na Cia de Talentos e acho que em todas as outras consultorias, a gente tem clientes fidelizados há muito tempo. [...] conforme o contato naquele cliente muda, muda o tom um pouco daquele trabalho. [...] Às vezes o mesmo contato – acontece muito nos nossos clientes - vai para outros clientes nossos. E aí a gente conhecer bem a Joana funciona também, além de conhecer bem a [empresa]. – Entrevistado I.

No que diz respeito ao conhecimento da empresa, foi comentado que o próprio cliente ajuda os consultores a adquirir esse conhecimento conversando sobre seus valores e levando-os para conhecer as instalações da empresa, por exemplo.

É interessante que uma das práticas utilizadas para garantir a continuidade desse conhecimento sobre o cliente na empresa é manter uma das pessoas (especialmente o Consultor *Head* ou Gerente do Projeto) que participou do projeto anterior nesse cliente. Isso será discutido mais adiante nas práticas. No entanto, essa manutenção do mesmo profissional tem um limite de tempo, pois por mais que isso facilite que o conhecimento do cliente não se perca, ficar no mesmo cliente por muitos anos pode ser um fator de desmotivação para o profissional.

Eu estou no 5º ano que eu vou acompanhar alguns clientes. Eu acho que é legal, mas eu acho que também... até pra a sua própria pesquisa, eu acho que fica com uma gestão do conhecimento muito centralizada. Por mais que a gente coloque em manuais, formulários, cronogramas, cadernos, eu acho que fica muito viciado. – Entrevistado A.

Alguns consultores fazem um relatório interno sobre como é trabalhar com o cliente, mas essa não é uma prática de todos. É mais comum que esse conhecimento seja passado por meio de conversas.

A gente não tem um processo formal. A gente já pediu para as consultoras montarem um relatório interno e deixarem para a pessoa que vai receber o cliente no ano que vem [...] É que a gente acaba conversando muito. Por exemplo, nas reuniões que eu tenho com a [sócia], acaba que 80% do

tempo... falando sobre esse tipo de coisa. Então ela sabe. Ela sabe, as Gerentes sabem. A gente discute muito nas reuniões sobre as peculiaridades dos clientes. – Entrevistado H.

Outro conhecimento importante é o **conhecimento técnico**, pois é o básico para conseguir entregar o projeto. Se isso não for garantido, o cliente não volta a comprar projetos. Esse conhecimento técnico é tanto para a área de Soluções quanto na Consultoria (como conduzir as dinâmicas, como avaliar os candidatos, entre outros).

Soluções é o nosso feijão com arroz. E isso para a gente é o mais cobrado. Se isso der certo, o resto a gente para o próximo ano, inova... mas isso aqui, cliente novo, é garantir isso. [...] Se der problema nessa área, ele não volta. Ou volta cheio de ressalvas. [...] Não adianta ter a melhor inovação do mercado se isso a gente não fizer direito. – Entrevistado L.

O conhecimento técnico parece ser mais fácil de ser transmitido. Já o conhecimento de **como prestar consultoria** - chamado de inteligência consultiva pela Presidente do grupo - é mais difícil. Entre exemplos de conhecimento de consultoria, tem-se: como discutir números do relatório de triagem, fazer comparações com o mercado, avaliar os resultados das ações que foram feitas e fazer o gestor não avaliar por empatia.

Eu tenho 2 grandes preocupações [...]. A gente tem uma parte do treinamento que é técnica. A gente chama de técnica. Que é o quê? Saber mexer no vagas, saber aplicar uma dinâmica, saber observar o candidato, saber avaliar, pontuar. É uma questão muito prática. Você tem um conceito, tem uma metodologia por trás, você vai lá, aprende.[...] E tem uma outra parte que é a parte da consultoria. Esse é o mais difícil. A consultoria demanda do consultor usar muito o raciocínio. Ele vai ter que linkar o A com o B. – Entrevistado C.

O conhecimento de consultoria pode ser trazido também por meio da visão macro do mercado. Como a Cia de Talentos atua em diversos clientes de um mesmo segmento, consegue formar uma visão mais ampla do setor e isso pode ser levado como um conhecimento relevante para os clientes.

Tem uma coisa da gente que é a gente tem acesso a informações de mercado ou dos projetos que a Cia atua ou das informações que as sócias geram para a gente... é onde a gente pode agregar para passar para os clientes. Tanto para a equipe interna quanto para os clientes. – Entrevistado A.

O conhecimento de consultoria se mostra necessário também na área de Soluções, que é a operação do processo, pois representa uma prestação de serviços interna.

Tem muita coisa que é técnica, que se ele [analista de Soluções] não viveu, ele não sabe. Então tem que ter no mínimo vivido um processo seletivo inteiro, com abertura de inscrição, criação de ficha, puxar banco... para saber como ele age no sistema em cada uma das etapas. [...] E tem o

raciocínio do processo. Que a gente fala que às vezes a pessoa, ela tem que fazer os cliques e falar ‘tá faltando alguma coisa, eu estou vendo que isso aqui não tá fazendo sentido’. – Entrevistado E.

Além de saber manusear o sistema, que é com treinamento e é com o dia a dia, mas isso eu acho que é uma parte mais fácil de passar para o outro porque existem manuais, o sistema é muito autoexplicativo. Não é nada muito difícil. Eu acho que essa é a parte simples, mas que é essencial. Porque se não, a pessoa não toca nada. Mas eu acho que o que é difícil e que a gente ganha com o tempo é a questão de sugestões que você pode dar em situações que você vivenciou. [...] Essa vivência que teve naquele projeto especificamente que pode acontecer de novo – ou parecido ou exatamente igual – em outro projeto e que às vezes não tem esse registro. – Entrevistado B.

O jeito da Cia de Talentos de entregar a consultoria também é um conhecimento importante e está relacionado à cultura da organização.

E tem uma outra coisa que também é um desafio que é fazer do jeito Cia de Talentos de fazer, que isso é uma coisa muito forte. A gente tem muita consultoria no mercado aí fora fazendo processo – seleção não é um diferencial. [...] por que é que eles vêm para cá? E os clientes falam isso para a gente. [...] Aqui eles têm consultoria, então eles enxergam o consultor não só como um aplicador de dinâmica, um executor... a relação que a gente tem de proximidade que a gente tem com o candidato e com o cliente é diferenciada. – Entrevistado C.

Uma forma de ajudar a garantir esse jeito da Cia é pela vivência compartilhada. Isso é feito, por exemplo, por meio da observação do Consultor *Head* conduzindo uma dinâmica no cliente na prática. Só após essa etapa é que os consultores vão conduzir dinâmicas no cliente, sendo que na primeira vez são observados pelo *Head*. Ao final, o *Head* passa o *feedback* para cada um:

O *Head* faz uma reunião no final para dar *feedback* pra todo mundo. E aí ele fala claramente: ‘olha, na hora que você se apresentou, você tava nervoso’, ‘ah, você não falou com o candidato assim’, ‘você esqueceu de falar do tempo da técnica’, ‘o cliente precisa de mais atenção nessa hora’. – Entrevistado C.

O conhecimento do processo também é importante. Há uma base comum entre todos os projetos, que precisa ser conhecida pela equipe. Apesar de mesmo o que é básico ser adaptado a cada cliente, há um processo comum.

Mas tem sim um projeto básico que a gente brinca que é o ‘feijão com arroz’ e ele é o básico. É que a gente olha para o cliente de uma forma diferente em cada empresa, então mesmo o básico vai ser diferente em cada lugar. Mas ele é um básico igual. Isso existe. – Entrevistado J.

O básico eu tenho um padrão super bem estabelecido, mas para cada processo a gente às vezes coloca uma inovação diferente. – Entrevistado H.

O processo, por trás, é a mesma coisa, então você sempre vai olhar competências, a gente sempre vai ter uma etapa que tem que ser presencial. Então isso não muda muito, mas a forma como a gente vai conseguir aquele resultado muda bastante. – Entrevistado D.

Cada tipo de conhecimento é transmitido de uma forma diferente. Isso será possível avaliar na descrição das práticas.

4.2.5 Fatores Influenciadores: Facilitadores

Há diversos fatores que influenciam positivamente a Gestão do Conhecimento. O Quadro 35 agrupa esses fatores que serão em seguida detalhados:

Quadro 35 - Fatores Facilitadores na Cia de Talentos

Fatores facilitadores	Influência
Cultura de Proximidade (não hierárquica)	Facilita o compartilhamento de informações entre as pessoas, inclusive de diferentes funções e níveis hierárquicos. Envolve ajuda mútua.
Valores de respeito e transparência	Criam um ambiente de trabalho que facilita a criação de conhecimentos e a troca entre as pessoas.
Informalidade	Permite um ambiente sem barreiras, pessoas ficam à vontade no trabalho e criam laços de amizade que facilitam a confiança.
Paixão e comprometimento	Fazem com que as pessoas permaneçam na organização por mais tempo e queiram contribuir para seu desenvolvimento.
Flexibilidade	Facilita a criação de conhecimentos.
Exemplo das Lideranças	Por meio do exemplo ajudam a disseminar a cultura de ajuda mútua.
Proximidade física	Aproxima pessoas facilitando a troca de conhecimentos.
Liberdade e autonomia	Permite criação de conhecimentos por qualquer pessoa na organização.
Referência no mercado	Estimula a busca por novos conhecimentos para sustentar a posição de empresa referência.
Seleção de pessoas com mesmos valores	Facilita o <i>fit</i> com a organização (forma de ser da Cia de Talentos)

Um grande facilitador da Gestão do Conhecimento na Cia de Talentos parece ser a cultura de **proximidade e ajuda mútua**. Não há barreiras entre as pessoas, nem física (um dos facilitadores apontados), de funções ou hierárquica. Quando há um problema, as pessoas se sentem livres para pedir ajuda e pessoas de diferentes áreas e inclusive os seniores ajudam.

Tudo é muito próximo, todo mundo se ajuda o tempo todo, então se tiver que ajoelhar no chão e carregar caixa, todo mundo vai... até a Sofia vai e carrega o que tem que carregar. – Entrevistado E.

A Cia de Talentos é bem pouco hierárquica. Não tem hierarquia na verdade. Todos nós nos tratamos como parceiros em todos os projetos que a gente desenvolve. – Entrevistado L.

É válido apontar que esse fator facilitador pode ser um dificultador no futuro na medida em que a empresa cresce, pois essa proximidade também inibe os registros de conhecimentos explícitos.

Não tem essa coisa assim, de eu não descobrir. Você sempre descobre. Até talvez por isso que nunca teve essa necessidade, nunca se sentiu essa necessidade de colocar no papel... porque se eu tô com um problema, eu grito ‘gente, eu não tô conseguindo’. Você tem um monte de gente... se eu soltar um e-mail, ‘gente eu preciso de tal informação e eu preciso pra agora’. Em 10 minutos eu tenho um monte de material no meu e-mail. – Entrevistado D.

É possível identificar inclusive certa **aversão à hierarquia**. As pessoas não se sentem confortáveis em serem chamadas de “chefes”, consideram-se todos parte de um time, apesar de haver níveis hierárquicos.

[perguntei: você é a chefe de uma determinada equipe?] Não, ninguém é chefe de ninguém. É uma equipe. – Entrevistado C.

Até é engraçado, eu tava lembrando, eu fui ver uma sala de uma consultora, ela me apresentou para uma das pessoas que estava em sala assim ‘ah, essa é minha chefe’... eu olhei assim ‘não, eu não sou chefe!’ – Entrevistado J.

A **transparência** e o **respeito** (à própria empresa, ao cliente e ao candidato) são valores da Cia de Talentos muito citados nas entrevistas. Isso ajuda a criar um ambiente em que as pessoas são verdadeiras e têm liberdade para dizer o que pensam.

A questão da transparência, que é um outro valor da Cia de Talentos, é muito forte. É essa honestidade... para quem for. Nós não mentimos para o cliente. [...] Não adianta a gente querer burlar. Não dá. Aqui na Cia de Talentos não dá. Você não consegue. ‘Ah, eu vou fingir...’. Uma hora tudo vai cair. – Entrevistado L.

[...] Gente, se vocês estão acostumados a vir de um mundo onde vocês têm que usar máscara para o trabalho, aqui vocês deixem ela do lado de fora da porta. Porque aqui não cabe. Aqui não cabe. Esse ambiente é um ambiente que a gente quer que você seja você. Você pode criticar, você pode discordar, você pode. – Entrevistado K.

Tem uma coisa de servir... não de servidão... mas assim de servir mesmo a empresa e sem esquecer que o candidato é um cliente. – Entrevistado D.

O **ambiente informal** também foi citado em grande parte das entrevistas. Esse ambiente reforça os pontos acima de proximidade e valores, permitindo que as pessoas sejam elas mesmas no ambiente de trabalho.

[...] o que eu gosto muito daqui é que eu acho que eu sou uma pessoa muito informal e aqui tem essa informalidade. Claro, tem uma formalidade com o cliente quando é necessário, mas aqui dentro a gente tem uma informalidade. – Entrevistado F.

As pessoas demonstram ter uma identificação muito forte com a empresa, que é nomeada como **paixão e comprometimento** nas falas das entrevistas. Isso facilita que as pessoas permaneçam mais tempo na organização (e, com isso acumulem cada vez mais conhecimentos) e tenham vontade genuína de contribuir com o desenvolvimento da organização.

Eu não trocaria a Cia de Talentos por nenhuma outra empresa. – Entrevistado A.

Eu tenho a maior paixão mesmo pelo grupo DM como um todo e pela Cia de Talentos. – Entrevistado D.

E o comprometimento e a paixão pelo que faz, eu acho que é outra diferença. Não importa se você não sabe, mas se você quer fazer o negócio dar certo, a gente te ajuda e se a gente não souber a gente vai procurar outra pessoa e a gente vai achar juntas esse caminho. – Entrevistado H.

A **flexibilidade** é uma característica da forma de atuação da Cia de Talentos que facilita a criação de conhecimentos. Isso parece vir das sócias (especialmente da Sofia, a fundadora), que é refletida em muitas pessoas que trabalham na organização. Isso é reforçado também pela maneira de atender aos clientes (muito adaptada a cada um).

Isso faz com que ao mesmo tempo em que faz com que tudo aqui seja muito difícil porque você nunca tem regra... [...] Mas, por outro lado, acho que o sucesso da Cia de Talentos é esse... porque ela sabe quem é aquele cliente e quem é aquela pessoa e ela vai desenhar pra atender aquela necessidade. Então isso é muito forte. – Entrevistado D.

E eu acho que aqui as pessoas que não têm essa característica [flexibilidade], a gente acaba... a gente que tem [flexibilidade], acaba fazendo as pessoas sempre pensarem que tem que ter. [...] E a gente sim, tem nosso papel, mas se precisar, a gente vai fazer o que for para atender. – Entrevistado J.

Um reflexo da flexibilidade é a constante presença da palavra “depende” nas falas dos entrevistados. Isso chegou inclusive a ser explicitado em uma das entrevistas, em que dois entrevistados perceberam que é difícil generalizar as situações na Cia de Talentos, ou seja, é difícil dizer que “tudo” acontece de certa maneira ou que “sempre” é assim:

[perguntei: mas a inovação ‘x’ é para todos os clientes e não para um em específico?] “Mas não para todos também. São para alguns clientes que a gente julgou que...” [Entrevistado J] / “[risos] Eu tô rindo assim, porque não é tudo, não é sempre.” [Entrevistado H] “[risos] É tudo mais ou menos. Não é uma regra.” [Entrevistado J]

Por meio do exemplo, as **lideranças** da empresa também reforçam a cultura de ajuda mútua, flexibilidade e comprometimento. As pessoas se sentem acolhidas em momentos de dificuldade e sabem que podem contar com a ajuda da liderança.

Pessoas maiores param [quando um problema precisa ser resolvido]... tudo bem, depois vai entender o que aconteceu para não acontecer de novo. Mas na hora que tem que resolver.... – Entrevistado J.

A **proximidade é também física**, devido à estrutura do escritório. Nas visitas isso pôde ser claramente percebido. Não há paredes, baias separadas. Apenas bancadas dispostas em um grande espaço. Existe um espaço separado por uma porta de vidro transparente onde a Sofia fica localizada e onde há lugar para consultoras que precisam de um espaço para trabalhar. No entanto o fluxo nessa área é muito livre. Isso facilita a troca informal de conhecimentos.

Você já viu o escritório? É tudo aberto. É muito comum a gente... eu tô na minha mesa eu tô vendo a Roberta que tá a 2 mesas depois com um problema. Se eu já vivi, se eu já sei, eu levanto da minha mesa e eu vou até lá. – Entrevistado E.

A iniciativa individual é muito valorizada, dando **liberdade e autonomia** para cada um atuar na empresa. Essa liberdade é tanto para acessar pessoas de qualquer nível hierárquico, quanto para fazer sugestões de melhoria ou criar coisas inteiramente novas.

Não essa coisa de ‘não pode’, ‘ah, você não tá pronto ainda’. Essa coisa da iniciativa é super valorizada. – Entrevistado D.

O fato de a empresa ser **referência** no mercado tanto em seleção quanto em conhecimento sobre o jovem, gera uma responsabilidade que pode facilitar a busca por mais conhecimento.

A Cia de Talentos é uma consultoria que primeiro é referência nisso, então o que a gente faz *default*, que deveria ser fácil de fazer, os clientes exigem excelência completa. [...] E tem uma outra coisa: a gente gera conhecimento para o mercado. [...] Então esse tipo de pesquisa gera também uma responsabilidade muito grande porque a gente... é como se a gente ditasse a moda no mercado do jovem. – Entrevistado L.

Como a gente tem um peso na nossa imagem, a gente sabe que a gente é contratado... uma das razões que a gente tem o nosso diferencial é porque a gente dita tendências, a gente conhece melhor do que ninguém o público que a gente tá selecionando, que é o público jovem. [...] Então esse é um peso que tá na nossa marca que faz as pessoas irem buscar esse conhecimento. – Entrevistado I.

Por fim, a **seleção** das pessoas com os mesmos valores da Cia de Talentos é um facilitador, pois permite que os funcionários se adaptem com maior naturalidade à forma de ser da

organização (ajudar uns aos outros, flexibilidade para criar, etc.). Nesse sentido, uma etapa foi adicionada ao processo seletivo dos novos consultores, que é a simulação da dinâmica. Nesse momento é possível perceber com maior clareza a aderência aos valores da organização (forma como se apresenta, como trata os candidatos).

Desde o ano passado a gente faz simulação na seleção. [...] Nessa hora a gente consegue mapear quem consegue estar lá na frente, fazer legal. Mas a gente consegue claramente pegar isso e pegar valores... o jeito que ela fala com o candidato, isso é muito legal. Porque a gente já investiu muito em pessoas que fazem muito diferente da gente, acreditando que ela ia aprender e... não consegue. É uma crença muito forte. Ela acredita que o candidato tem que ser tratado como uma coisa 'pá pum'. Ela acredita que não tem que ficar dando muita satisfação pra candidato. Ela acredita. – Entrevistado C.

4.2.6 Fatores Influenciadores: Dificultadores

Há alguns fatores que influenciam negativamente a Gestão do Conhecimento na Cia de Talentos. O Quadro 36 agrupa esses fatores que serão discutidos a seguir:

Quadro 36 - Fatores Dificultadores na Cia de Talentos

Fatores dificultadores	Influência
Resistência cultural a processo e registro	Dificulta o registro de conhecimento explícito, mantendo grande parte do conhecimento concentrado nas pessoas.
Turnover e perfil da equipe de Soluções	Pessoas mais juniores e alta rotatividade, dificultando que o conhecimento seja mantido.
Fatores individuais	Atitude individual de não sentir necessidade de obter mais conhecimentos limita a aquisição de saberes. O indivíduo não valorizar o registro e recuperação de conhecimentos também dificulta a GC.
Utilizar as próprias referências	Faz com que não se aproveite o benefício de usar o conhecimento acumulado pelo time.

O principal fator percebido como dificultador da Gestão do Conhecimento é a **cultura resistente a processos e ao registro** de informações. Isso se mostra bastante presente nas falas de diversos entrevistados e dificulta o armazenamento do conhecimento explícito. No contexto em que a organização era menor, isso não parecia ser um problema, mas conforme cresce, pode ser um limitante, pois o tempo para consultar pessoas para obter informações que poderiam ser acessadas em um documento é muito custoso.

Quando você fala 'armazenar', as pessoas já pensam em processo. Tudo que fala processo automaticamente elas pensam em burocracia e engessar. [...] Tanto que todo mundo que é mais processual aqui dentro sofre muito. Todo mundo fala assim 'fulano é quadrado'. – Entrevistado D.

[No treinamento dos consultores] a gente fala um pouco de processos... e... a "burocra"... papéis, formulários, tal. – Entrevistado C.

[...] eu acho que todo mundo, inclusive eu, tem a certa dificuldade daquilo, do registro. ‘Ah, não precisa registrar. Ah, tá na cabeça.’ Então assim, é toda uma conscientização que tem que ser feita com toda a equipe da importância disso. Então, o manual hoje existe, mas não é todo mundo que consulta. Ainda assim acontecem erros de coisas que estão lá, escritas. – Entrevistado B.

O *turnover* e o perfil da equipe de Soluções (especialmente da Célula de Projetos) são também um dos principais fatores apontados como dificultadores para a Gestão do Conhecimento. As pessoas dessa equipe são muito jovens (14 a 25 anos) e, por estarem em início de carreira, é natural que apresentem maior rotatividade. Entretanto, isso prejudica a manutenção do conhecimento da operação, que foi chamada por alguns entrevistados de “coração do negócio”.

Essa equipe inteira a gente também tem o desafio de diminuir o *turnover* dela. Porque... e isso tem um impacto muito grande, um que é ruim ter um *turnover* muito grande – a gente não perpetua o conhecimento – outro que para uma pessoa dominar um sistema ou entender o projeto como um todo, no mínimo 1 ano ela precisa ter vivido isto. – Entrevistado E.

[...] é a operação do projeto, mas... para a gente é o coração do negócio. Qualquer erro que sai dali, para a gente consertar, é um processo muito complicado e o cliente não consegue se conformar. [...] E ali é uma célula que muda com muito mais frequência até do que a própria área da consultoria. As pessoas são muito novinhas, em início de carreira... então eu sinto que ali pode ser um ponto que, sei lá, se fosse para priorizar, eu priorizaria ali. – Entrevistado L.

Para amenizar essa questão, foram tomadas duas medidas: incluir o papel de Coordenador Técnico a alguns membros da equipe (atualmente há 3 pessoas desempenhando essa função) e garantir o perfil adequado na seleção das pessoas para essa função.

Os Coordenadores Técnicos têm a função de validar tudo o que é feito no sistema (relatório de triagem, envio e convocação para testes, entre outros). Quanto ao perfil adequado, o foco está em garantir que as pessoas selecionadas tenham um alto grau de comprometimento, pois isso gera um ciclo positivo (por ser comprometida, realiza as tarefas com cuidado, gera menos erros, pode ser promovida e assim por diante).

Em algumas falas, foi apontada a questão dos **fatores individuais**, no sentido da atitude de se abrir a novos conhecimentos e se preocupar em registrar ou recuperar conhecimentos adquiridos. Se a pessoa não achar essas questões importantes, ela não vai realizar as práticas, por mais que isso seja estimulado pela organização.

Tem vezes que é até muito cansativo, porque você fala mil vezes e ainda assim a pessoa não faz [registro / consulta de materiais]. É muito difícil você descobrir a fórmula correta para isso porque é de pessoa para pessoa. – Entrevistado B.

Eu acho que aí nos dificultadores você também pode colocar, às vezes, a postura de que eu conheço tudo e não preciso me reciclar e também não preciso compartilhar com o outro. – Entrevistado K.

Um problema que ocorre na recuperação de informações é que algumas pessoas costumam **recorrer às suas próprias referências** e modelos ao invés de buscarem o modelo mais atualizado na rede. Isso faz com que se deixe de aproveitar aprendizados de outros projetos que foram consolidados nos modelos e que se corra o risco de cometer os mesmos erros do passado.

E aí a pessoa quer procurar a mensagem no processo passado [no cliente que ela participou do projeto], o que às vezes não é legal. Por quê? Porque todo ano a gente reformula as mensagens e se você pega no processo passado, você não vai pegar a mensagem correta. – Entrevistado B.

4.2.7 Práticas de Gestão do Conhecimento: intraprojeto

O Quadro 37 consolida as principais práticas identificadas que facilitam que a Gestão do Conhecimento aconteça dentro dos projetos (intraprojeto):

Quadro 37 - Práticas intraprojeto de GC na Cia de Talentos

INTRAPROJETO			
Recuperação	Criação / Aquisição	Compartilhamento	Armazenamento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alocação / apoio de pessoa com experiência anterior ▪ Passagem de bastão ▪ Relatório final ▪ Materiais de projetos anteriores ▪ Caderno do cliente ▪ E-mails 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparação da proposta de trabalho ▪ Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião inicial (interna / externa) ▪ Treinamentos (<i>on the job</i> / estruturado) ▪ Conversas informais ▪ Comunicações com o cliente ▪ Triagem ▪ Reunião de fechamento ▪ Pesquisas de Satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membros da equipe ▪ Relatório final ▪ Materiais gerados no projeto ▪ Relatório de lições aprendidas ▪ Caderno do cliente ▪ E-mails

Cada uma dessas práticas será comentada a seguir de acordo com o processo de Gestão do Conhecimento com que mais contribuem.

Recuperação

Um ponto citado como muito importante para garantir a continuidade do conhecimento é a **alocação de pelo menos uma pessoa na equipe com conhecimento anterior no cliente**. Essa pessoa pode ser um Consultor, Gerente de Projeto ou alguém de Soluções.

Caso isso não seja possível, é feita uma **passagem de bastão** entre as equipes. Essa passagem pode ser feita desde o final do projeto anterior, com a participação do futuro consultor *Head* na reunião de fechamento. Há a possibilidade também de manter a pessoa que foi o Consultor *Head* do projeto anterior como **apoio** para o *Head* atual (tira dúvidas, faz consultas).

O que a gente procura fazer? Que o mesmo analista, o mesmo consultor ou o mesmo gerente faça aquele processo pelo menos 2 anos. Porque daí eu posso manter o analista, mas eu troquei a consultora. Então eu tenho alguém que já viveu aquele processo e que consegue compartilhar com uma pessoa nova. [...] Se não tem, a gente procura fazer uma reunião de passagem de bastão. – Entrevistado E.

A gente até não tem isso formal, mas toda vez que gente vai fazer um projeto [...] Quando a gente vai fazer reunião [inicial], sempre tem alguém que fez parte. Então essa pessoa traz tudo de atenção ou de coisas que são diferenciais para a gente tomar cuidado. – Entrevistado B.

Uma coisa que a gente tenta garantir [...] se o consultor tá mudando, que converse com o consultor do ano anterior, porque às vezes é nessa conversa que você pega um detalhe... que é além da evidência ali do dia a dia... tem umas coisas que a gente tem sensação. [...] Eu não sei explicar, mas aí você contando às vezes a história a pessoa consegue entender. – Entrevistado J.

Especialmente na última fala, fica implícito que conhecimentos mais tácitos (“coisas que a gente tem sensação”) são passados por meio das conversas de passagem de bastão ou na reunião inicial com a equipe.

Quando a venda é feita pela área comercial (um novo cliente), há uma **reunião de passagem de bastão entre a equipe comercial e a equipe que vai executar o projeto** (gerente de projeto e consultores). Isso é importante para que o que foi aprendido sobre o cliente e o que foi acordado seja absorvido pela equipe que dará continuidade ao projeto. Foi comentado por um dos entrevistados que existem pontos que não ficam registrados na proposta e que precisam ser compartilhados com a nova equipe (como é o cliente, o contexto atual, etc.).

Quando é um cliente novo, esse papel todo, todos esses primeiros contatos que às vezes são 5... 6 reuniões até poder fechar uma proposta de serviços, desde o *briefing*... é toda feita pelo comercial. Existe um processo de... como é que eu faço para sair daqui, tudo o que eu aprendi nesses 3 meses de encontros com esse cliente para chegar na equipe do *delivery* [...] Porque se essa equipe entrar direto, ela vai começar do zero. – Entrevistado I.

O que você vendeu tá na proposta. Tem outras coisas, milhares, que não tá na proposta que o cliente assinou [...] tem coisas que não tá na nossa proposta de serviços e que a gente tem que passar. – Entrevistado I.

Outra prática muito citada como importante para recuperar conhecimentos é a **retomada do Relatório Final** do projeto anterior no cliente. No relatório final é feito um resumo de tudo o que foi entregue no projeto, apontando o que deu certo e o que precisa ser melhorado no próximo projeto.

O Relatório Final ele tem bastante coisa rica porque ele tem, além de todo o processo, as lições aprendidas e o que a gente enxerga de oportunidade de melhoria. [...]. Porque a gente tem que desenhar a proposta desse ano, baseada no que a gente aprendeu lá atrás e não replicar um modelo que não teve sucesso. – Entrevistado I.

Há diversos **materiais que foram gerados em projetos anteriores** para o cliente que podem ser utilizados para recuperar conhecimentos. Entre exemplos, tem-se: relatórios semanais, relatório de divulgação, proposta, relatório financeiro e cronograma.

Os **relatórios semanais** são importantes para entender sobre quais informações o cliente quer ser informado e de que forma (mais como *template* do que como fonte de informação). Há um relatório específico também, o **relatório de divulgação**, feito pela área de atração que é recuperado para saber a dificuldade de captação para o cliente (um curso específico, por exemplo).

No momento de se fazer uma proposta para um cliente antigo, foram citados outros dois materiais como importantes de serem recuperados: **proposta** e **relatório financeiro**. A proposta armazena informações do que foi pedido pelo cliente e de que forma se propôs atender. O relatório financeiro mostra a performance do projeto passado, que pode dar indícios de modificações que precisam ser feitas na nova proposta.

O **cronograma** do projeto anterior também pode ser utilizado para recuperar o conhecimento processual (o “como fazer”), que guarda detalhes importantes sobre como realizar a entrega para aquele cliente.

As Gerentes de Projetos utilizam **cadernos** com divisórias para cada cliente. Nesses cadernos anotam pontos que consideram importantes e que não estão muitas vezes registrados

(exemplo: o que o cliente disse em reuniões ou por telefone). Essas informações podem ser consultadas sempre que necessário.

Você tem o caderno do cliente, é sempre consultar na reunião inicial. A hora que a consultora está falando eu estou lendo as minhas anotações, tudo o que eu peguei do cliente, dos *briefings*, das coisas que foram ditas por telefone e repassando com a área. – Entrevistado A.

O **e-mail** também foi citado como uma forma de recuperar conhecimentos de projetos anteriores, especialmente de pontos que foram ditos pelo cliente (por exemplo, na reunião de encerramento) que devem ser pontos de atenção para o próximo projeto.

Criação / Aquisição

A **proposta** é um momento importante para a criação, pois é quando se identifica a necessidade de incluir inovação. O termo “inovação” na Cia de Talentos remete a grandes mudanças e não são aplicadas em todos os projetos, pois seu custo é elevado. Um exemplo de inovação foi a inclusão de uma etapa no processo em que o candidato deveria montar um *blog* para ser avaliado.

No entanto, quando a inovação é solicitada pelo cliente, quem estiver fazendo a proposta (Gerente de Projeto / área comercial) interage com a área de inovação da Cia de Talentos. Essa área forma comitês de inovação com os envolvidos na proposta e com outras pessoas que podem contribuir.

Não são todos os clientes que têm inovação, pois dependendo da inovação o custo do projeto fica um pouco alto. Tudo depende do que o cliente quer fazer de diferente. Ele que sinaliza à CT que quer algo diferente. [...] No comitê eles discutem a inovação que está sendo feita para aquele cliente. É uma junção de talentos. – Entrevistada A.

Inovações menores podem ser sugeridas na etapa seguinte, o **planejamento**. Nessa etapa, as criações são mais relacionadas à forma de fazer, mas não há mudanças estruturais (uma nova etapa, por exemplo).

Eu acho que a gente faz também na parte de planejamento. [...] A gente dá vários *inputs* de inovações que a gente pode ter dentro de um processo. – Entrevistado H.

Algumas inovações menores, de repente, podem vir no planejamento, mais na frente. – Entrevistado J.

O cliente tem um papel importante nesse processo, tanto por ser quem estimula a criação (a partir do momento que deseja fazer algo diferente) quanto por também participar do processo de inovação.

E a gente faz sempre assim, a 4 mãos. Então é uma coisa que, com isso você consegue, por isso ela [empresa] é sempre uma das primeiras a fazer... porque topa ousar. – Entrevistado D.

Compartilhamento

Quando a venda do projeto é aprovada, a equipe é definida (em um primeiro momento pelo menos o Consultor *Head* e o Gerente de Projeto são apontados) e é feita a **reunião inicial com o cliente**. Nessa reunião a equipe que já está definida é apresentada e alguns detalhes do projeto começam a ser feitos. É um momento importante de compartilhamento de expectativas do cliente diretamente com a equipe que vai executar o projeto.

Depois disso é realizada a **reunião inicial interna** (ou reunião de início de projeto), uma prática importante para compartilhar as informações do projeto com toda a equipe envolvida. Participam dessa reunião: Consultor *Head*, Gerente dos Consultores, Gerente de Projeto, Gerente de Soluções, Coordenadores das Células de Soluções, Coordenador Técnico e Analistas de Soluções alocados no projeto.

Essa reunião deve acontecer idealmente antes de abrirem as inscrições para os processos seletivos. Na reunião são compartilhadas todas as informações do projeto (como é a empresa, como é o contato do cliente, quais são as etapas, o que foi desejado pelo cliente). Existem *checklists* de cada célula de Soluções que são levados para a reunião para garantir que nenhuma informação importante para a operacionalização seja compartilhada (exemplo: quais cursos serão aceitos).

Os treinamentos são também uma forma de trocar conhecimentos sobre o projeto no dia a dia. Especificamente para os Consultores, o **treinamento** ocorre tanto antes do projeto (de forma mais estruturada) quanto no dia a dia (*on the job*). Esse treinamento faz parte do papel do *Head*, mas não é feito de uma maneira única, padronizada.

O *Head* tem o papel também de treinar esses consultores [...] Eles organizam de formas diferentes. Tem gente que faz um monte de reuniões pequenininhas, tem gente que faz um dia inteiro, dois dias, cada um “bola” do seu jeito... mas o foco é falar desse cliente. – Consultor C.

A gente faz toda essa preparação aqui. A gente chama as equipes, faz os treinamentos aqui, conversa com elas aqui. [...] no 1º dia de sala, das dinâmicas, as consultoras costumam assistir à *Head*. Então eu vou lá e faço a 1ª sala, elas me assistem. Aí elas fazem a 2ª, eu assisto, a gente calibra e dali para a frente elas fazem sozinhas. – Entrevistado L.

Quando o Consultor *Head* tem pouca experiência, o Gerente de Projeto é quem tem o papel de capacitá-lo.

Quando o consultor é muito júnior a atuação do gerente de projeto é um suporte muito grande nessa parte de gestão do cliente. Então ele vai provavelmente fazer a triagem junto, discutir a triagem com o consultor antes do consultor falar com o cliente... ele provavelmente vai levantar algumas análises de mercado. [...] vai desenvolvendo essas habilidades nos consultores para eles poderem caminhar sozinhos. – Entrevistado C.

As **conversas informais** também foram citadas como forma de compartilhar conhecimentos. Isso ocorre naturalmente no dia a dia. As pessoas buscam umas às outras para solucionar dúvidas ou pedir ajuda para resolver problemas.

O próprio **cliente** é um elo de compartilhamento de conhecimentos. Para que o projeto aconteça, é necessário que as consultoras conheçam o negócio e perfil do cliente, para que possam identificar os candidatos que podem dar certo na empresa.

Os clientes explicam para a gente quais são os valores, as crenças, as competências que a gente vai avaliar. Então eles também dão treinamento para a gente. [...] Às vezes os candidatos até confundem, acham que a gente é do RH porque a gente tá tão envolvida na cultura do cliente que muitas vezes confundem. – Entrevistado L.

A **triagem** (quando se filtram os candidatos de cada fase) é um momento de troca de conhecimentos entre o Consultor *Head* (que tem conhecimento do mercado) e o Analista de Projetos (que tem o conhecimento do sistema vagas.com). O Consultor ajuda a adequar os critérios para o cliente:

O que a gente sempre pede: para ela [consultora] ficar no 1º dia que é quando vai construir os pré-requisitos e no último, que é fechar. – Entrevistado B.

Ao final do projeto a equipe prepara o relatório final e o compartilha com o cliente na **reunião de fechamento**.

Parece que não tem momento que acaba um para começar o outro. A gente todo final de projeto a gente tem a reunião de fechamento. O cliente geralmente nessa reunião de fechamento ele já quer discutir o próximo ano porque é onde a gente fala de todos os aprendizados. – Entrevistado H.

Os clientes e candidatos também compartilham suas percepções sobre o projeto no término por meio das **pesquisas de satisfação**. Essas pesquisas impactam o bônus individual de cada pessoa envolvida no projeto.

A pesquisa de satisfação do cliente e do candidato. Todo fim de processo a gente aplica uma pesquisa para o cliente que ele avalia o processo inteiro [...] e indica coisas que ele gostaria que fossem diferentes ou coisas que o mercado faz que a gente não faz. [...] é da onde saem as ideias para fazer diferente. – Entrevistado I.

Armazenamento

A principal forma de armazenamento na Cia de Talentos parece ser as pessoas. No contexto específico de um projeto, são os **membros da equipe**. Especialmente aspectos das peculiaridades de cada cliente ficam muito restritos aos indivíduos que participaram de projetos naquele cliente.

Como já foi comentado, para a reunião de encerramento no final do projeto é preparado um relatório – o **relatório final** – em que é feita uma análise dos resultados do projeto, o que deu certo e o que precisa ser mudado para o próximo processo seletivo. Esse relatório é importante para o armazenamento dos resultados do projeto e sua posterior recuperação.

Todo processo nosso tem um relatório de fechamento, um relatório final. E nesse relatório a gente faz análises e a gente destaca o que foi bacana, o que foi feito de muito positivo, o que para a gente assim... falta... ‘olha como sugestões para o próximo ano a gente precisa cuidar disso, disso e disso’. [...] É onde a gente começa a pensar no próximo ano. Seja com a gente ou outra consultoria, a gente fecha os aprendizados que nós tivemos com aquele projeto. E a gente deixa tudo registrado porque de um ano para o outro geralmente muda o nosso cliente interno dentro da empresa. – Entrevistado H.

Alguns **materiais gerados no projeto** são formas de armazenar o conhecimento processual. Entre esses arquivos, podem ser citados: proposta, cronograma, modelo de mensagens. Esses arquivos ficam na rede, armazenados na pasta do cliente ou na rede de soluções.

Ou então a gente costuma colocar tudo dentro do cronograma. [...] ‘As salas serão divididas por 3 grupos de 5 candidatos’... porque o nosso projeto é meio que muito parecido em praticamente todos os projetos. Então se é com 15 e o dele vai ser com 3, é diferente. Para ligar o piloto automático e ter 15 é muito mais fácil. – Entrevistado A.

Ao término de cada projeto, as equipes de Atração e Atendimento (área de Soluções) fazem **relatórios de lições aprendidas** que incluem os aprendizados, os pontos que foram diferentes

naquele cliente, os problemas que enfrentaram. A equipe de Projetos inclui esses pontos nos Relatórios Semanais e no Relatório Final para o cliente.

No caso das Gerentes de Projeto, as anotações sobre os projetos no **caderno dos clientes** foram citadas como uma prática para o registro. Outra forma é o uso do **e-mail** para formalizar alguns pontos definidos junto ao cliente.

Eu utilizo o e-mail para registrar tudo. E a gente fala para todos os consultores: ‘você conversou isso com o cliente? Registra. – Entrevistado H.

4.2.8 Práticas de Gestão do Conhecimento: interprojetos

O Quadro 38 consolida as principais práticas identificadas que facilitam que a Gestão do Conhecimento aconteça *cross* projetos (interprojetos):

Quadro 38 - Práticas interprojetos de GC na Cia de Talentos

INTERPROJETOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniões de Alocação ▪ Rituais Semanais de Acompanhamento ▪ Reunião Operacional ▪ Reunião do Grupo DM ▪ Reunião de Novos Conhecimentos ▪ Comunicações Informais ▪ <i>Clipping</i> ▪ Treinamentos dos Consultores ▪ Treinamentos de Soluções ▪ Produção de Materiais de Apoio a Projetos (modelos) ▪ Comitês de Inovação ▪ Projetos Internos ▪ Pesquisas de Satisfação (clientes e candidatos)

É interessante notar que há alguns rituais de compartilhamento que só acontecem no 1º semestre, dada a alta carga de trabalho nos processos seletivos durante o 2º semestre. A sazonalidade do negócio influencia os tipos de práticas que são realizadas em cada momento do ano. É o caso dos treinamentos de forma geral, que ficam praticamente restritos ao 1º semestre.

Por outro lado, uma das práticas que é realizada durante todo o ano é a **reunião de alocação**. No caso dos consultores isso é especialmente crítico, pois há a necessidade de adequar tanto a senioridade do consultor à complexidade do projeto quanto seu perfil ao do cliente. Essa

reunião é semanal, tem duração aproximada de 2,5 horas e reúne as Gerentes de Projeto e a Gerente dos Consultores. A partir dessa reunião, a Gerente de Soluções se reúne também com as Coordenadoras para alocar seu time nos projetos.

E a gente tem mais uma reunião, que é uma reunião mais específica, mas que também gera bastante conhecimento nosso, troca. É a reunião de alocação de consultor, que a gente tem de terça-feira à tarde, as Gerentes [de Projeto] com a Claudia. Então é uma reunião que toda a terça a gente olha todos os projetos e para pra pensar quem que a gente vai colocar em cada projeto. – Entrevistado J.

Ao longo dos projetos, há diferentes **rituais de acompanhamento dos projetos**. Semanalmente as Gerentes de Projetos se reúnem com a Sócia responsável pela Cia de Talentos para discutir o andamento do projeto. Há tanto a reunião em conjunto (pontos que valem ser divididos com toda a equipe) quanto a individual (cada Gerente com a Sócia) para discussão de assuntos específicos de seus projetos.

Na reunião a gente também chega a compartilhar, não dá tempo de compartilhar todos os projetos, mas coisas interessantes ou problemas. Na individual a gente vai no detalhe dos projetos. – Entrevistado F.

Na área de Soluções, a Gerente também se reúne com cada Coordenadora de Célula (Atração, Projetos e Atendimento) para discutirem o andamento dos projetos. Na célula de Projetos os três Coordenadores Técnicos também têm seu ritual semanal para compartilharem problemas e soluções.

Para a discussão de temas relevantes para a organização como um todo, é realizada a **reunião operacional**, um ritual mensal que ocorre na primeira segunda-feira do mês. Participam todos da Cia de Talentos Seleção (Gestores, Coordenadores, Consultores, Equipe de Soluções). Dependendo do tema, participam também as áreas de Desenvolvimento e Carreira.

Com esse novo modelo de usar esse espaço para trocar conhecimento, eu acho que ele ficou muito mais rico e não só para as pessoas aprenderem sobre nós, o negócio, mas também para eles terem uma troca entre eles melhor, do posicionamento entre equipe, integração entre consultor e a equipe de soluções. – Entrevistado E.

A cada trimestre é promovida a **reunião do Grupo DM**. Esse ritual começou a ser feito durante a crise de 2008, mas depois foi mantido. O objetivo é compartilhar os números do Grupo, mudanças de estrutura, entrada de novas pessoas e qualquer acontecimento que possa ter impacto para grande parte do grupo. Tem duração de aproximadamente 2 horas e é

bastante informal: as pessoas ficam sentadas em seus lugares (algumas aproximam as cadeiras do telão), é feita uma projeção da apresentação na parede e as sócias fazem as comunicações necessárias.

Recentemente foi introduzida uma nova prática, que foi nomeada pela pesquisadora de **reunião de novos conhecimentos**. Apesar de ter sido feita somente uma vez, um dos entrevistados comentou que deve se tornar mais recorrente. O objetivo é compartilhar conhecimentos técnicos ou *cases* que sejam válidos para toda a organização. Por exemplo, no ano de 2011 foi feita uma reunião para compartilharem lições aprendidas do processo global de *trainees* que fizeram. Outros temas previstos para 2012 são *cases* de inovações e de gestão operacional (projetos complexos).

Apesar de diversas práticas formais terem sido estruturadas nos últimos anos, a **troca informal** continua acontecendo com intensidade. Isso é facilitado pela questão cultural de proximidade, já discutida na seção de facilitadores. Entretanto, vale ressaltar que essa troca “na baía” - devido à proximidade física - cada vez mais, apresenta assuntos especializados (da mesma área de atuação) uma vez que, com o crescimento, as diferentes áreas se distanciaram no escritório.

Eu sei de tudo porque eu sou parabólica. Eu tô trabalhando, mas eu tô ouvindo tudo. E era assim que eu aprendia [...] Só que hoje a gente tá tentando cada vez mais estruturar porque não dá mais. Quando a gente tem 40 pessoas... funcionava bem. Hoje nós numa equipe de 4 Gerentes, entre nós funciona bem, mas com as outras... – Entrevistado H.

As **informações de mercado** são compartilhadas tanto informalmente pelos funcionários por **e-mail** quanto por meio da assessoria de imprensa que faz os **clippings** das notícias que saíram nas mídias relacionadas aos clientes da Cia de Talentos.

Então você vê vira e mexe gira e-mail dos consultores: ‘pessoal, olha o que tá acontecendo com os Engenheiros...’, ‘olha o perfil...’, ‘olha a pesquisa que saiu da fulana de salários...’. Assim, isso gira. Todo mundo pega e vai ‘Cia de Talentos Geral’ [grupo de e-mails] e manda. Isso vem de Consultor, vem da área de Soluções, a gente recebe e-mails, a caixa lota do que é *know-how* de consultoria, é uma forma de girar informal. – Entrevistado I.

O **treinamento de integração dos consultores** é uma prática importante para disseminar conhecimentos para os novos consultores. Foi reformulado recentemente e recebeu diversos comentários positivos durante as entrevistas.

E uma coisa que é muito bacana que hoje é um ganho que a gente tem, a gente escuta os consultores *freelas* falando. O treinamento inicial que a [nome da gerente] dá para eles é fantástico. Todos eles saem daqui impressionados. ‘Nossa, eu vou ser *freela* e ganhei tanto conhecimento’. – Entrevistado J.

O treinamento de integração é vivenciado tanto pelos consultores fixos quanto pelos *freelancers* e tem a duração de 4 dias (3,5 dias em sala e 0,5 dia em campo). No 1º dia, chamado “Dia da Cia de Talentos” é contada a história da Cia de Talentos, discutem-se as crenças da empresa, a cultura, a forma de trabalhar e conversam sobre quem é o jovem que participa dos processos e o que esperam dos consultores. Sempre que possível, a Sofia Esteves participa desse 1º dia. O 2º dia é dedicado à parte técnica: discutem seleção comportamental em grupo, fazem simulações, avaliações. No 3º dia discute-se seleção individual (entrevistas com candidatos) e o 4º dia (meio período) é reservado aos processos.

O meio período final do treinamento é feito em campo, por meio do acompanhamento do novo consultor a um consultor mais sênior. Ao término dessa atividade, os consultores conversam com a Gerente dos Consultores sobre como se sentiram no processo (se há alguma insegurança, se precisam esclarecer dúvidas). A partir disso, a Gerente os monitora no dia a dia para garantir que estão se desenvolvendo.

Para a transmissão do conhecimento sobre como entregar ao cliente o serviço de consultoria - e não somente executar as dinâmicas de seleção dos candidatos - são feitas algumas **rotinas semanais com os consultores** durante o 1º semestre. Nessas reuniões, discutem-se conceitos de geração, resultados da pesquisa da empresa dos sonhos, trocam *cases* interessantes do ano anterior (que tiveram grandes inovações) e compartilham práticas diferenciadas que foram utilizadas.

E isso [consultoria] é muito difícil treinar, é muito complicado [...] Pra garantir a consultoria, a gente tem uma rotina semanal com os consultores para discutir assuntos que são relevantes pra atuação dele como consultor. – Entrevistado C.

Essas reuniões são importantes para ganharem visão do todo, pois é natural que detenham mais fortemente somente os conhecimentos dos projetos que atuaram.

Também no começo do ano a gente vai fazer uma reunião sobre dados de mercado. Então, por exemplo, o índice de faltantes nas etapas, os candidatos que foram aprovados em mais de um processo... todos os índices que a gente mapeia – Cia de Talentos – dos nossos projetos... os consultores eles sabem muito do deles, do projeto deles. – Entrevistado C.

No caso da **equipe de Soluções**, também há um **treinamento de entrada**, que inclui não somente o treinamento do sistema vagas, mas também uma vivência com pessoas da área (permite o treinamento na prática). Essas pessoas são escolhidas pelos Coordenadores seguindo o critério de competência (a pessoa que saberá passar as informações corretas) e paciência para ensinar.

Os **treinamentos da equipe de soluções** também se concentram no 1º semestre. Entre exemplos de treinamentos dados podem ser citados: treinamento de *hunting* dado pelas divisões Especialistas e Executivos para a célula de Atração (precisavam melhorar a forma de chegar aos coordenadores das faculdades), além de treinamento de Excel, Access, comportamentais e os chamados Reciclagem e Rechecagem para a célula de Projetos.

O treinamento de **Reciclagem** tem o objetivo de treinar a equipe de Projetos no processo do início ao fim. Tanto os novos analistas quanto os antigos participam, pois há atualizações que devem ser compartilhadas mesmo com quem já tem mais tempo de empresa, além de eles também poderem ajudar a treinar os novos trazendo experiências do dia a dia. São 4 dias de meio período. Em um dos treinamentos um Gerente de Projeto foi convidado para contar *cases* positivos e negativos de clientes para mostrar a atenção que precisam ter no seu trabalho.

A **Rechecagem** tem por objetivo treinar a equipe de Projetos nas etapas do processo que demandam validações (exemplo: para não permitir que candidatos que poderia ser chamados para o processo não sejam acionados).

Na área de Soluções, foram criados nos últimos anos alguns **modelos** (mensagem aos candidatos, mensagem com especificação de material para gráfica, modelos de relatórios, entre outros) que armazenam informações que frequentemente são necessárias e que podem ser recuperadas a cada projeto para garantir maior eficiência no trabalho. Há um esforço grande para que as pessoas atualizem esses modelos sempre que houver um novo aprendizado, mas nem sempre isso é feito. Esse ponto está relacionado ao fator dificultador de registro, já apresentado.

Para auxiliar no processo de criação, foi formada uma área de Inovação. Essa área cria alguns **comitês de inovação** com diferentes pessoas que possam contribuir para criar novas práticas.

As pessoas são tanto escolhidas como também se voluntariam para fazer parte dos comitês. Isso pode ser desenvolvido no contexto de um projeto específico, mas também de maneira geral. Um exemplo é a criação de uma forma de reduzir o número de candidatos com base nos valores ou em alguma competência fundamental logo na primeira fase do processo seletivo.

Uma prática que se concentra no 1º semestre são os **projetos internos**, que são realizados pelos consultores, aproveitando o período de menor alocação em projetos externos. Os projetos internos possibilitam criação de novos conhecimentos a partir do desenvolvimento de coisas novas ou resolução de problemas. Esses projetos podem nascer a partir de uma demanda específica em um cliente e depois ser disseminados para outros clientes.

Uma coisa que a gente tem muito agora na época de baixa, no 1º semestre, a gente chama de projetos internos. [...] Geralmente tá dentro da meta dos consultores fazer um projeto interno. [...] Geralmente é onde você vê uma necessidade em um cliente e você fala: ‘nossa, isso aqui poderia ser...’ [cross?] é. – Entrevistado H.

Uma prática interessante que permite um *feedback* sobre os processos como um todo são as **pesquisas de satisfação** consolidadas dos clientes e dos candidatos. De maneira agregada é possível identificar pontos comuns de insatisfação. Isso gera oportunidades de melhoria que podem ser transformados em projetos internos posteriormente.

Eu recebo um consolidado semestral e anual e a gente compartilha com toda a Cia de Talentos nas nossas reuniões semestrais e anuais esse consolidado e os pontos em comum de críticas, oportunidades de melhoria ou elogios. [...] Todo mundo tá achando que a gente tem oportunidades de melhorias no relatório “x”. Aí a gente endereça esse projeto para um grupo. – Entrevistado I.

4.2.9 Síntese da GC dos Projetos na Cia de Talentos

As práticas de Gestão do Conhecimento estão sendo adaptadas na Cia de Talentos para acompanhar a mudança de contexto da organização. O crescimento acelerado nos últimos anos vem trazendo desafios à sua forma de gerir os conhecimentos.

Os conhecimentos indicados como mais importantes na Cia de Talentos são: conhecimentos sobre o cliente (a empresa e a pessoa de contato no projeto), conhecimento técnico, conhecimento de como prestar consultoria, o jeito de ser da Cia de Talentos e o conhecimento do processo.

Aqueles apontados como mais difíceis de serem transmitidos ou ensinados são o **conhecimento de consultoria** (chamado de “inteligência consultiva” pela fundadora) e o **jeito de ser da Cia**. Esse último procura ser facilitado por meio do processo seletivo dos funcionários, trazendo pessoas que já tenham aderência aos valores da organização.

De forma geral, **os conhecimentos se mantêm em grande parte na sua forma tácita**, dentro das pessoas. Para garantir o compartilhamento do conhecimento, foram criados diversos **rituais** para organizar esse fluxo em um contexto de grande crescimento organizacional. Foram também criados **documentos** para tornar parte do conhecimento explícito e, portanto, mais facilmente disseminado entre as pessoas.

Percebe-se que os **facilitadores** estão muito relacionados à **cultura da Cia de Talentos**, com destaque para a proximidade entre as pessoas, valores de respeito e transparência, informalidade, paixão e comprometimento, e flexibilidade.

Por outro lado, um dos principais **dificultadores é também um aspecto relacionado à cultura** da organização. Trata-se da **resistência a processos e registros**, muito associados à burocracia e ao “engessamento”. Com o crescimento da Cia de Talentos, essa resistência cria dificuldades à gestão do conhecimento (armazenamento e compartilhamento). Conhecimentos que poderiam estar na forma explícita, mais fácil e menos onerosa para serem disseminados, só são acessados por meio de troca pessoal.

Dentre as **práticas intraprojetos**, pode-se destacar a **prática de manter pelo menos uma pessoa com experiência anterior em projetos no cliente alocada no novo projeto**, pois facilita a transmissão do conhecimento tácito. O **relatório final**, sendo um documento consolidado das informações do projeto, também tem destaque como uma prática que registra conhecimentos explícitos do projeto.

No que diz respeito às **práticas interprojetos**, podem ser destacados os **treinamentos e rituais** que foram formalizados nos últimos anos, além de **manuals e documentos** que começam a ser desenvolvidos.

Uma percepção advinda do Estudo de Caso na Cia de Talentos foi a importância das **lideranças** para o compartilhamento e registro do conhecimento organizacional. Por estarem

presentes em diversos rituais e interagirem com diversas pessoas, informalmente, no dia a dia, acabam por acumular um conhecimento interprojetos muito relevante. Somado ao fato de essas pessoas, de maneira geral, ficarem por um tempo maior na organização, são uma fonte importante de conhecimento acumulado. **Representam memórias vivas do conhecimento organizacional.**

Então a gente tem uma questão aqui muito forte: inovação é uma coisa no nosso DNA. O tempo inteiro a gente tá fazendo coisas diferentes, buscando outras formas de fazer aquilo que a gente já faz há anos do mesmo jeito. Então inovação aqui é uma coisa muito importante, mas todas essas coisas sempre têm um sócio, um diretor, alguém muito junto, envolvido. E isso ajuda a garantir a homogeneidade, a manter o conhecimento. – Entrevistado K.

Por fim, percebe-se que a Cia de Talentos está estruturando práticas que facilitam a gestão do conhecimento organizacional em um contexto de grande crescimento. Há desafios a serem vencidos, pois não é simples lidar com grandes mudanças. Foi relatado por mais de um entrevistado o receio de se perder o ambiente de trabalho próximo e informal conforme a organização cresce. Entretanto, a preocupação em adaptar a forma de atuação sem perder a essência da organização está presente nas lideranças entrevistadas.

Além disso, estão sendo previstos **investimentos em sistemas de informação**, assim como **investimento em tempo das sócias na formação dos novos gestores** de forma que tanto os conhecimentos explícitos quanto os tácitos sejam preservados no longo prazo.

4.3 Estudo de Caso – PromonLogicalis

4.3.1 Visão Geral

A PromonLogicalis é uma das organizações do grupo Promon e atua no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação. A Promon tem sua origem em 1960 a partir da união de duas empresas: a Procon (americana) e a Montreal (brasileira). A empresa passou por uma crise a partir de 1963 - muito relacionada ao cenário econômico no Brasil - e um grupo de 11 dirigentes e funcionários se uniu para assumi-la. Em 1970 já haviam adquirido as ações das duas empresas originárias (PROMON, 2012).

Nesse mesmo ano, foi redigida a Carta de Campos do Jordão, que sintetiza os princípios, crenças, valores e objetivos da Promon. O documento pode ser acessado na íntegra no site da Promon, mas é importante destacar que ele já explicita que a participação individual na administração da empresa deveria ser estimulada e que os profissionais da Promon, e somente eles, teriam acesso à participação no capital da empresa. Hoje, em torno de 85% do efetivo do grupo Promon é acionista da empresa.

De acordo com as informações divulgadas no site institucional, a Promon atua no projeto, integração e implementação de soluções complexas de infraestrutura para setores chave da economia, tais como energia elétrica, óleo e gás, indústrias de processo, química e petroquímica, mineração e metalurgia, infraestrutura de transportes e logística, meio ambiente e tecnologia da informação e comunicação.

É uma empresa de referência no País, sendo uma das três empresas presentes há 15 anos nos Guia Exame – Você S/A “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” e a única empresa brasileira que se manteve por 15 anos no ranking da pesquisa *Great Place to Work*. É também uma das premiadas na pesquisa “Melhores Empresas para Começar a Carreira” (PROMON, 2012).

O grupo Promon possui aproximadamente 1.800 profissionais, distribuídos principalmente em 5 organizações: Promon Engenharia (870), PromonLogicalis Latin America (620), Trópico (250), Promon S.A. e (70) e Fundação Promon (10). Os números de funcionários de cada organização são aproximados.

A PromonLogicalis, organização escolhida para o presente estudo, originou-se em maio de 2008, a partir da fusão da divisão da Promon Tecnologia com a Logicalis Group, de origem britânica. Atualmente a Promon possui 40% do capital acionário da PromonLogicalis Latin America e a Logicalis 60%.

A PromonLogicalis é a maior integradora independente de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação da América Latina, com operações na Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Paraguai, Peru e Uruguai. Atende à cadeia operacional de operadoras de telecomunicações (móveis, fixas ou de TV por assinatura), assim como as demandas tecnológicas do mercado corporativo e do governo (PROMONLOGICALIS, 2012).

No site institucional da PromonLogicalis é possível ver uma significativa relação de prêmios recebidos, tais como *Great Place to Work* – Melhores Empresas para Trabalhar de TI e Telecom (2009, 2010, 2011), Carta Capital – Empresas mais admiradas (2009 e 2010), Parceiro Cisco do ano Global de Excelência em Tecnologia (2010) e) e Parceiro Cisco do ano Global em Mercado Corporativo (2011).

Os projetos que realiza estão relacionados a Redes (integração de tecnologias), Colaboração & Imagem (projetos de telepresença, por exemplo), Acesso (banda larga, mobilidade), Data Center (armazenamento de dados), Segurança (proteção a ataques de Internet e a Data Center, por exemplo), Gerência de Sistemas (sistemas de gerenciamento das redes), Infraestrutura (parte física, como cabeamento) e Serviços Avançados (suporte e manutenção).

No setor de telecomunicações, a PromonLogicalis atende a toda cadeia operacional das operadoras de telecomunicações (móveis, fixas e TV por assinatura) - e as demandas tecnológicas de grandes corporações, oferecendo serviços que abrangem todas as etapas de um projeto, desde o planejamento, concepção e implantação dessas soluções até a operação e manutenção das infraestruturas implantadas (PROMONLOGICALIS, 2012).

Apesar de sua estrutura acionária ter sido modificada em 2008, a partir da fusão com a Logicalis, a organização já existia desde meados da década de 70, com diferentes nomenclaturas: PHT (Promon *High Tech*), Promon Eletrônica, Telecom, IP e Tecnologia.

É importante ressaltar também que apesar de mais da metade da participação acionária da PromonLogicalis ser da Logicalis (60%), sua gestão, após a fusão, continuou sendo realizada pela Promon. Dessa forma, a cultura e as práticas são originariamente brasileiras. Isso foi enfatizado por alguns dos profissionais entrevistados:

A gestão é Promon, o nosso presidente é Promon, [...] então assim, a cultura é Promon. [...] Nossos programas são todos Promon. – Entrevistado B.

Ela [Logicalis] comprou e o reconhecimento dela era a respeito da nossa estrutura de projeto. Onde ela enxergou o valor é a estrutura de Gerenciamento de Projetos. Apesar de ela no começo ter 70% da PromonLogicalis ela deixou o comando da empresa nas mãos, vamos dizer assim, da Promon. – Entrevistado D.

Nos últimos anos, a empresa vem **crescendo de forma acelerada**. Em maio de 2008 quando ocorreu a fusão com a Logicalis, a Promon Tecnologia tinha cerca de 200 profissionais. Atualmente (4 anos depois), a empresa triplicou de tamanho. Esses profissionais não vieram da Logicalis, que tinha apenas 3 profissionais no Brasil na época da fusão, foram contratados no mercado.

No ano passado a receita da PromonLogicalis foi de cerca de R\$ 800 milhões. Para 2012 a meta é de R\$ 1 bilhão, ou seja, a intenção de crescer permanece.

Além disso, há desafios para o **modelo acionário** dado o crescimento no número de profissionais que querem adquirir as ações da empresa.

Há também uma **mudança no portfólio oferecido**, com o crescimento da oferta de Serviços Avançados (suporte e manutenção) em detrimento de Redes (mais *comoditizado*, com muitos concorrentes). Isso influencia o perfil dos profissionais contratados, que eram majoritariamente pessoas formadas em Engenharia, aumentando o número de pessoas com nível técnico e de outros cursos.

O negócio mudou também. Então antes a gente falava assim: 90% dos nossos profissionais têm nível universitário. Hoje isso não é verdade. Talvez 70. Mas não porque a gente deixou de ser especialista naquilo que a gente fazia, mas porque hoje a gente também tem uma outra oferta, que é serviços avançados que requer um público diferente. – Entrevistado B.

A PromonLogicalis é uma empresa referência em seu setor e está crescendo em um ritmo acelerado. Esse crescimento traz desafios à forma que realiza a Gestão do Conhecimento na organização, como se discutirá mais adiante.

Para uma descrição mais detalhada do contexto da PromonLogicalis (estratégia, estrutura e papéis, cultura e ambiente, gestão de pessoas, processos e ferramentas), ver **Apêndice 4**.

4.3.2 Resultados: Coleta de Dados

O estudo de caso na PromonLogicalis foi desenvolvido entre 09/Fev/2012 e 18/Mai/2012. Foram realizadas 8 entrevistas, nas quais 7 pessoas foram entrevistadas (uma pessoa foi entrevistada duas vezes).

O primeiro passo foi uma conversa preliminar com um Gerente de Projetos da PromonLogicalis que explicou a visão geral do grupo Promon e da PromonLogicalis. A partir disso foi possível definir quais áreas e pessoas deveriam ser entrevistadas para atender ao objetivo da pesquisa.

O procedimento de coleta e análise de dados foi detalhado no Quadro 39:

Quadro 39 - Procedimento de coleta e análise de dados na PromonLogicalis

Período	O que foi feito?
09/Fev/2012 a 04/Abr/2012	Período de coleta de dados: 09/Fev – Conversa preliminar 29/Fev – 1 entrevista 15/Mar – 1 entrevista 21/Mar – 1 entrevista 26/Mar – 1 entrevista 29/Mar – 1 entrevista 30/Mar – 1 entrevista 04/Abr – 2 entrevistas
20/Mar/2012 a 09/Mai/2012	Transcrição do conteúdo das entrevistas
11 a 18/Mai	Redação do caso

No Quadro 40 podem ser visualizados os entrevistados e a justificativa para cada entrevista:

Quadro 40 - Escolha dos entrevistados na PromonLogicalis

Entrevistados	Justificativa
Gerente de Projetos / Gerente do Centro de Competências de Gerenciamento de Projetos / PMO	Poderia explicar como é realizada a Gestão de Conhecimento na PromonLogicalis, explicando as práticas e fatores influenciadores nos projetos (na perspectiva de Gerente de Projeto e PMO) e nas disciplinas (na perspectiva de Gerente do Centro de Competências).
Gerente de Projetos / Coordenador de Centro de Competências de Tecnologia	Poderia explicar as práticas e fatores influenciadores nos projetos (na perspectiva de Gerente de Projeto) e nas disciplinas (na perspectiva de Coordenador de Centro de Competências).
Gerente de Pré-Venda / Coordenador de Centro de Competências de Tecnologia	Poderia explicar as práticas e fatores influenciadores nas propostas (na perspectiva de Gerente de Pré-Venda) e nas disciplinas (na perspectiva de Coordenador de Centro de Competências).
Coordenador de Projetos	Poderia detalhar as práticas de Gestão de Conhecimento nos projetos e os fatores influenciadores.
Coordenador da Engenharia Comercial	Poderia detalhar as práticas de Gestão de Conhecimento nas propostas e os fatores influenciadores.
Diretor da Consultoria	Poderia explicar a interface da Consultoria na Gestão do Conhecimento dos Projetos. Além disso, é um dos principais responsáveis pelo Portal de Conhecimento que visa estimular a inovação na organização.
Analista de Desenvolvimento de RH	Poderia transmitir as práticas de RH que influenciam a Gestão do Conhecimento, com especial ênfase em Educação Corporativa.

Todas as entrevistas foram gravadas e compiladas. Foi realizada a transcrição das entrevistas pela própria pesquisadora. No total, as gravações totalizaram 9h14min.

Os documentos acessados como fontes de dados foram: site institucional da Promon e da PromonLogicalis, apresentação feita no *Sales Meeting* (encontro de vendas) da estrutura da área comercial, reportagem sobre o Portal do Conhecimento no Brasil Econômico ((BRASIL ECONÔMICO, 2012) e tese que estudou a PromonLogicalis sob o ponto de vista do Gerenciamento de Projetos (ANSELMO, 2009).

4.3.3 Características dos Projetos

Os projetos da PromonLogicalis estão relacionados à tecnologia, em sua grande maioria. A exceção são os projetos da área de Consultoria que está situada no Centro de Competências de Desenvolvimento de Negócios. Exemplos de projetos de Consultoria: uma Operadora precisa implantar uma rede de dados em uma região e precisa gerenciar esse projeto (Projeto de PMO) ou uma operadora de TV a cabo quer lançar um novo produto e precisa definir a melhor forma de configurá-lo (Projeto de Lançamento de Novos Produtos).

A grande maioria dos projetos da empresa está relacionada às disciplinas do Centro de Competência de Tecnologia: Redes (integração de tecnologias), Colaboração e Imagem (projetos de telepresença, por exemplo), Acesso (banda larga, mobilidade), Data Center (armazenamento de dados), Segurança (proteção a ataques de Internet e ao Data Center, por exemplo), Gerência de Sistemas (sistemas de gerenciamento das redes), Serviços Avançados (suporte e manutenção) e Infraestrutura (parte física: cabeamento, entre outros).

Dentro dessas disciplinas, grande parte dos projetos ainda se concentra em Redes, mas está havendo uma migração para Serviços Avançados.

Há cerca de 400 projetos em andamento na PromonLogicalis, sendo que alguns deles são os chamados *Box Movers* (revenda de equipamentos) e, portanto, a complexidade de entrega é muito menor do que a maior parte dos projetos.

Das aproximadamente 620 pessoas que compõem a empresa, apenas cerca de 70 não estão envolvidas diretamente na atividade de projetos (áreas RH, Administração, Jurídico, Sistemas, Financeiro e Marketing). Entre os envolvidos em projetos, há aproximadamente 15 Engenheiros de Projetos, 5 Coordenadores de Projetos e 10 Gerentes de Projetos.

Há grande compartilhamento de recursos entre os projetos. Em média, os profissionais técnicos estão alocados em 3 projetos diferentes. Os profissionais de Planejamento estão em cerca de 10 a 20 projetos simultaneamente. Quando se alcança o nível dos Gerentes de Projetos, esse número aumenta para 40.

O time é formado por uma média de 5 pessoas. A maior parte dos projetos possui pelo menos 3 pessoas: Gerente de Projeto, a pessoa de Planejamento e Controle e o Coordenador Técnico (Engenheiro do Projeto).

Há cerca de 20 novos projetos por mês e cada projeto dura por volta de 4 meses.

4.3.4 Conhecimentos Relevantes

Foram identificados 5 tipos de conhecimentos relevantes na PromonLogicalis: técnico (referente às disciplinas), *know who* (quem sabe o que), experiencial (seja no campo de propostas ou projetos realizados), cliente (empresa, setor e contato) e cultura Promon. Esses conhecimentos podem ser visualizados no Quadro 41.

Quadro 41 - Conhecimentos relevantes na PromonLogicalis

Conhecimentos relevantes	Descrição
Técnico (disciplinas)	Relacionado ao conhecimento das disciplinas dos Centros de Competências. Exemplos: conhecimento técnico sobre redes e segurança.
<i>Know who</i>	Conhecimento sobre quem sabe o que dentro da organização.
Experiência	Conhecimento acumulado após diversas propostas ou projetos.
Cliente (empresa, setor e contato)	Entendimento da empresa cliente (o que é importante para o seu negócio, desafios, estratégia), sobre o setor em que está situada e sobre o contato (preferências do cliente, o que ele valoriza).
Cultura da Promon	É a forma de ser de um profissional da Promon/PromonLogicalis.

O **conhecimento técnico** está relacionado às disciplinas dentro de cada um dos Centros de Competências (Tecnologia, Gerenciamento de Projetos, Excelência de Gestão e

Desenvolvimento de Negócios). São conhecimentos bastante específicos, de forma que é difícil que uma pessoa domine mais do que o conhecimento de uma disciplina.

As pessoas não são compartilhadas [entre as disciplinas]. As competências são muito diferentes. – Entrevistado K.

Assim, se você consegue encontrar um profissional aqui dentro que conheça duas disciplinas, tá muito bom. Se conhece três, o cara é disputado à tapa. É porque é difícil. Porque cada disciplina tem sua particularidade e tem seus conhecimentos intrínsecos àquela oferta. – Entrevistado H.

Para exemplificar a especificidade de conhecimentos técnicos, foi feito um mapeamento dos diferentes tipos de tecnologia (conhecimentos alocados no Centro de Conhecimento de Tecnologia) e, apesar de estarem organizadas em 8 disciplinas, somam cerca de 130 tecnologias diferentes. Sendo assim, é difícil que um profissional tenha domínio de tantos conhecimentos técnicos diferentes.

Foi indicado que apenas a disciplina de Redes (uma das 8 do Centro de Competências de Tecnologia) parece ser um conhecimento mais de base para as demais disciplinas. Isso foi indicado por um dos entrevistados:

O profissional técnico completo precisa conhecer no mínimo a disciplina de redes, que é o básico do básico da tecnologia da informação. Redes tá lá embaixo, permeando tudo. Então o profissional completo ele tem que conhecer no mínimo redes e depois ele vai se especializando nas tecnologias. – Entrevistado A.

O conhecimento chamado de **Know Who** (quem sabe o que) refere-se a saber quais pessoas detêm quais conhecimentos dentro da empresa. Isso é o resultado do acompanhamento de diversos projetos e propostas ao longo dos anos.

E tem bastante processo informal mesmo. Eu, que já tô há muito tempo aqui na empresa, as pessoas me perguntam: ‘ah, vamos ter que vender para tal cliente’. ‘Cliente passado quem atendeu foi fulano, você entra em contato com ele e levanta histórico, essa coisas’. – Entrevistado F.

Hoje eu vejo muito as pessoas que estão mais velhas de casa, a gente tem muito histórico dos projetos, a gente sabe muito das sinergias de coisas que a gente já fez no passado, então a gente acaba auxiliando muito os profissionais, eu sei quem buscar, onde buscar, esse tipo de coisa. – Entrevistado J.

Existe também o **conhecimento advindo da experiência**, tanto para fazer proposta quanto para fazer projeto. Isso foi apontado por um dos entrevistados que associou esse conhecimento a “inteligência de avaliar”:

Existe uma receita de bolo, existe uma ferramenta para fazer proposta. [...] O desenvolvimento é muito mais na inteligência em avaliar, analisar os custos do que em fazer o preço. – Entrevistado D.

Foi identificado como importante o **conhecimento sobre o cliente**. Esse saber está relacionado à empresa em si (o que é importante para o seu negócio, desafios, estratégia) e o setor em que está situada, assim como ao contato (a pessoa que interage com os profissionais da Promon) no cliente.

O conhecimento sobre **a empresa, seu setor** e sobre o **contato** parece ser principalmente importante para o AM (*Account Manager* ou Gerente de Conta), que realiza a venda. Sobre o setor parece ser importante também para o grupo de Ofertas (precisa saber das necessidades do setor, tecnologias, aspectos regulatórios) e para a Consultoria, que também tem o papel de mapear o mercado (como será no futuro, para onde está caminhando).

O Gerente de Conta conhece as pessoas, sabe nome e sobrenome, vai tomar café. Esse relacionamento que ele desenvolve é dele e isso não é um conhecimento que você coloca no papel. [...] Eu chamaria isso de conhecimento relacional, a relação que você tem com as pessoas, não deixa de ser um conhecimento. Você sabe o que a pessoa gosta, o que não gosta, você sabe o jeito da pessoa. – Entrevistado E.

Para a equipe de projetos (Gerente de Projetos, Coordenador / Engenheiro de Projeto e time) esses conhecimentos parecem ser importantes, mas em menor proporção. Para realizar a entrega do projeto esse conhecimento não é crítico, mas ajuda a identificar possíveis projetos futuros no cliente.

Eu diria que o conhecimento... conhecer o cliente, relacionamento com o cliente é muito importante. Conhecer o mercado, eu acho que... importante. Não é para desconsiderar, é importante, mas não é assim, não é restritivo. – Entrevistado A.

Eu acho que até pode fazer isso algumas vezes [entregar um projeto no cliente sem entender muito do mercado dele]. Mas eu acho que se você quer se manter no cliente, você precisa dar uma conhecida no negócio dele. – Entrevistado C.

Outro conhecimento importante é o da **cultura** da Promon. Esse conhecimento é facilitado por meio da seleção por competências, que já traz para a organização pessoas mais alinhadas com a forma de ser dos profissionais e é reforçado no dia a dia. A cultura está relacionada com ajudar um ao outro e com senso de propriedade, ambos os aspectos detalhados na seção de Facilitadores.

4.3.5 Fatores Influenciadores: Facilitadores

Há diversos fatores que influenciam positivamente a Gestão do Conhecimento. O Quadro 42 agrupa esses fatores que serão em seguida detalhados:

Quadro 42 - Fatores Facilitadores na PromonLogicalis

Fatores facilitadores	Influência
Centros de Competências	Auxiliam na organização e compartilhamento de conhecimentos técnicos. Gerenciam a alocação de pessoas.
Formação técnica dos profissionais	Competência técnica dos profissionais que facilita a resolução de problemas nos projetos.
Retenção dos profissionais seniores	Permite a recuperação de conhecimentos acumulados ao longo dos diversos projetos realizados.
Pessoas com perfil autogerenciável	A seleção de pessoas com perfil de autogestão e o reforço dessa característica no dia a dia facilita o compartilhamento de conhecimento.
Cultura de ajuda mútua	Promove um ambiente de confiança, facilita o compartilhamento de conhecimentos.
Propriedade (sentimento de dono)	Ajuda a resolver problemas, independente da área que precisa ser envolvida.
Não hierarquia	Facilita a disseminação do conhecimento em todos os níveis da organização.

Os **Centros de Competências** exercem uma influência muito positiva na organização dos conhecimentos técnicos e na sua disseminação para os profissionais. Ainda que seus membros acumulem outros papéis (que divide a atenção), a existência dos Coordenadores de Disciplina com a responsabilidade de capacitação técnica dos profissionais é muito importante.

Aí você começa a ver que existe uma pessoa que olha a capacitação do engenheiro de telefonia independente de onde ele tá [...] não é o chefe dele imediato, mas é o responsável por entender a formação dele, o desenvolvimento dele, o desempenho dele. – Entrevistado D.

Na verdade o que eu faço é alinhar com a oferta e alinhar com parcerias, o que eu tenho que capacitar meu pessoal? Muitas vezes eu não sei nem como fazer. [...] eu cuido da capacitação para que o pessoal consiga entregar esses projetos. – Entrevistado H.

Eu acho que essa questão de você estar numa disciplina que é *cross*, independente de área, isso facilita muito a comunicação especialmente no nível de especialista, operacional que é a ideia da comunidade de prática. – Entrevistado J.

Além disso, os Coordenadores de Disciplina são responsáveis pela alocação dos profissionais nos times. Dessa forma, têm uma visão mais integrada das pessoas, tendo condições de saber quem são as pessoas que detêm quais conhecimentos na empresa.

Outro facilitador importante é a **formação técnica dos profissionais**, ou seja, a competência técnica tanto para entregar os projetos quanto para gerenciá-los. Isso facilita a criação de conhecimentos, na medida em que existe uma base sólida de conhecimento para ser empregada na resolução de problemas nos projetos.

Nós temos um corpo técnico muito bom e nós temos um corpo gerencial muito bom também. Nós temos uma estrutura aqui em termos de gerenciamento de projetos que eu acho [...] que em nenhum outro lugar existe algo parecido. – Entrevistado A.

Porque a parte técnica, é óbvio, tem dificuldades e tal, mas o nosso pessoal é muito bom. Eles são muito bem preparados. Mesmo por conta de a gente ter essas ‘n’ parcerias que a gente tem, eles têm que se capacitar muito, têm que fazer treinamento. [...] Então eles têm uma competência técnica muito grande. – Entrevistado C.

O fato de a **retenção dos profissionais seniores** ser alta facilita muito a recuperação de conhecimentos acumulados ao longo do tempo. Além de eles próprios serem uma fonte importante de saberes, possuem o conhecimento do tipo *know who*, que é muito importante para recuperar conhecimentos e para formar os times com competência para criar conhecimentos (seja na proposta ou no projeto). Esses profissionais também sabem quais projetos foram realizados e que valem ser retomados como referência.

[Mas pessoas não saem?] Talvez esse seja o ponto que minimize esse problema. Os Gerentes que a gente tem [...] têm mais de 10 anos de empresa. Se eu tivesse alta rotatividade eu provavelmente teria processos mais rígidos. [...] Os mais seniores eles são muito mais estáveis. – Entrevistado G.

A gente não transforma um técnico em EP [Engenheiro de Projeto] se ele tem pouco tempo de casa, se ele não tem conhecimento dos processos... porque não dá. [...] E os Coordenadores de projetos [...] são geralmente os caras que têm mais tempo de casa e são os caras que têm uma perspectiva de se tornarem Gerentes, então eles não têm muito interesse em sair da empresa e levar o conhecimento com eles. – Entrevistado A.

Um facilitador importante são as pessoas com **perfil autogerenciável**. Como as pessoas estão alocadas em diferentes projetos ao mesmo tempo (em média, 3 projetos), se não forem autogerenciáveis, não dariam conta de realizar suas atividades (perderiam muito tempo pedindo muita validação para os líderes dos projetos). Além disso, haveria necessidade de muitos alinhamentos entre Engenheiros de Projetos e Coordenadores dos Centros de Competência para alocar os profissionais nos projetos. Muitas vezes, os EPs falam diretamente com os profissionais para alocá-los e cada um, de forma geral, tem condição de dizer se pode ou não ser alocado em outro projeto.

A gente evita ter pessoas que ficam sentadas esperando alguém mandar. Tem que ter pró-atividade e fazer as coisas andarem. Eu tô aqui, mas meu time tá lá trabalhando. Eu tenho certeza que se der algum problema, eles vão me ligar. Meu trabalho é permitir que eles trabalhem. – Entrevistado E

O que a gente prega para todo profissional aqui é: ‘você tem que ser autogerenciável’ porque não dá para você ficar tomando conta da agenda de todo mundo. – Entrevistado H.

A cultura de **ajuda mútua** é também um facilitador importante, pois promove um ambiente de confiança em que as pessoas podem contar umas com as outras para resolver os problemas.

Em relação à cultura, volto a achar que a cultura tem mais a ver com um bom clima organizacional do que em si na construção e no sucesso do projeto. Talvez a única coisa que poderia influenciar é que faz parte da cultura um ajudar o outro. Então você tá tendo um problema de repente no projeto, faz parte da cultura o cara de um outro projeto ir lá e dar uma mão para você. – Entrevistado A.

É um profissional que compartilha, que participa, que trabalha em equipe, então essas são palavras bem importantes para a gente. – Entrevistado B.

O sentimento de **propriedade** - ter cabeça de dono da empresa - é provavelmente influenciado pelo modelo acionário, que permite que grande parte dos funcionários seja acionista da empresa. Essa atitude facilita a integração entre as áreas, pois os profissionais se falam – independentemente da área a que pertencem - para resolver algum problema ou encontrar uma solução pedida por um cliente. Um dos entrevistados comentou esse aspecto:

Eu me lembro muito bem logo que eu entrei na empresa uma das coisas que passaram para mim assim que também faz parte da cultura... ‘nunca fale para o cliente que não é com você’, sabe? [...] É problema meu. Eu sou profissional da empresa, sou um acionista da empresa, eu sou um dono da empresa, então é um problema meu. [...] Independente se é de uma outra área, também é problema meu. – Entrevistado A.

A estrutura **não hierárquica** também ajuda a disseminar os conhecimentos. Esse ponto foi percebido na interação da pesquisadora com os entrevistados (discutido no **Apêndice 4**, na seção de Cultura e Ambiente) e comentado por um dos entrevistados:

O presidente da empresa tá de portas abertas... assim você não precisa marcar hora para falar com ele. [...] E ele falou: ‘vocês me conhecem, me pega no corredor, me chama, portas abertas.’ – Entrevistado A.

4.3.6 Fatores Influenciadores: Dificultadores

Há alguns fatores que dificultam a Gestão do Conhecimento na PromonLogicalis. O Quadro 43 agrupa esses fatores que serão discutidos a seguir:

Quadro 43 - Fatores Dificultadores na PromonLogicalis

Fatores dificultadores	Influência
Dificuldade de registrar o conhecimento	Dependência das pessoas para recuperar conhecimentos.
Pouca interação entre Pré-Vendas e Operação	Reduz a probabilidade de aprendizado mútuo entre as áreas e pode demandar maior trabalho de ajuste na implementação do projeto.
Dificuldade de manter a cultura com o crescimento	A cultura de proximidade e propriedade (facilitadores) pode ter dificuldades para ser mantida com o crescimento acelerado da empresa.
Multiplicidade de papéis no Centro de Competências	Dificulta o foco na capacitação técnica dos profissionais (concorrência com as atividades exigidas pelos outros papéis desempenhados).

A **dificuldade de registrar o conhecimento** foi o ponto mais citado como dificultador para a Gestão do Conhecimento. É uma questão cultural, pois já se tentou algumas iniciativas como fazer registros de lições aprendidas e lista dos projetos realizados, mas essas iniciativas nunca tiveram sucesso.

As pessoas se apoiam muito na memória dos mais seniores para recuperar conhecimentos (seja sobre as propostas e projetos realizados, seja sobre as pessoas envolvidas nessas atividades).

Com o crescimento acelerado da empresa (muitas pessoas novas demandando histórico e escritórios em outros países) e com o aquecimento do mercado essa questão começa a se tornar um dificultador.

A gente várias vezes... isso é um esforço muito grande de a gente documentar esse tipo de coisa, transformar em explícito o conhecimento tácito, mas isso é muito difícil pelo volume de trabalho que todo mundo tem. É difícil alguém parar para documentar. [...] Hoje pelo tamanho de empresa que a gente tem é fundamental. Porque a gente tá num tamanho de empresa hoje e até outras coisas, aumentou *turnover*, o mercado aquecido... então é fundamental que a gente documente as coisas. – Entrevistado J.

Eu lembro que há uns 3 anos, mais que isso até, as pessoas diziam: ‘poxa, é tão difícil saber quem trabalhou com o que’, aí a gente montou um portalzinho, mas não pegou. Não registra. A gente falava assim: ‘é obrigação do Coordenador de Projeto, toda vez que começa um projeto, ele entra lá e vai colocar palavras chave daquele projeto, quem trabalhou no projeto...’ Não pegou, não teve jeito. – Entrevistado C.

É bem no pessoal isso mesmo porque não tem uma ferramenta hoje que tem uma relação dos projetos... que tem lá um estudo de caso... não tem. O que tem assim é bem no pessoal, você vai, você conversa com seu colega e você procura puxar para esse seu projeto os recursos mais especializados nessa tecnologia, você define isso para o projeto. A gente já tentou montar *blogs*

aqui, acho que até tem ainda, mas assim, não é alimentado, ninguém usa. Base de dados, base de conhecimento... Já tentamos fazer isso, mas não tá na cultura. – Entrevistado A.

Os próprios entrevistados sugeriram algumas formas de amenizar essa dificuldade. Uma delas foi de incluir na meta das pessoas o registro dos projetos realizados por elas. Outra forma foi a sugestão inserida no mural de ideias de criar um ambiente com todos os resumos dos projetos.

Atualmente existe uma iniciativa de criar a ficha do projeto, um documento para registrar o que foi o projeto, quem foram os participantes, os principais aprendizados. No entanto, não só o registro é uma dificuldade, mas também criar a cultura de acessar essas informações.

Outro dificultador apontado foi a **baixa interação entre Pré-Vendas e Operação**. Isso decorre da demanda elevada de trabalho nas duas áreas e do fato de a Pré-Venda ter capacitação técnica suficiente para entregar a proposta sem necessitar interagir com profissionais da Operação. No entanto, se a interação fosse maior, as propostas poderiam ser mais alinhadas com o que será entregue no projeto (incluir aprendizados dos últimos projetos, por exemplo).

Essa interação acaba acontecendo de alguma forma por meio das práticas de ODA (reunião dos profissionais de uma mesma disciplina) e de OCC (reunião de todos os profissionais do Centro de Competências de Tecnologia), que serão detalhadas mais adiante. Entretanto, poderia ocorrer logo no momento de elaboração da proposta.

Eu acho que não é um negócio muito comum [o pessoal de Operação ajudar na Pré-Venda]. [...] principalmente por conta de quantidade de compromissos que existe hoje. [...] Não que não exista camaradagem e, de fato, não é isso. Mas eu acho que em função da quantidade eu acho que isso já aconteceu mais no passado do que hoje. – Entrevistado B.

Deveria acontecer, mas eu particularmente não vejo mais acontecendo [conversa entre Pré-Vendas e Operação], e se acontece, acontece pouco. Não vou dizer que não acontece, acontece, mas assim 20%. Deveria ser 80%, 70%. – Entrevistado A.

[Qual é a proporção de propostas que a Pré-Venda aciona operações?] Hoje eu acho que em torno de uns 30%. [...] A maior parte a Pré-Vendas faz sozinha. Porque até a área de Pré-Venda foi desenvolvida para ser uma área autossuficiente mesmo. Até pelo volume de coisas que trabalha, pelo volume de coisas que Operação faz também não dá para contar tanto com o apoio de um ou de outro. – Entrevistado F.

A **manutenção da cultura** em um cenário de crescimento acelerado é outro dificultador, pois se torna difícil muitas vezes manter a cultura de proximidade e de propriedade (cabeça de

dono), que são importantes para a Gestão do Conhecimento. Está ocorrendo a entrada de muitos profissionais de perfil diferente (área de formação e nível de instrução) para arcar com o crescimento da oferta de Serviços Avançados. Alguns profissionais expressaram essa preocupação:

A gente tá sofrendo um problema cultural agora digamos que ‘cultura Promon’ [refere-se à cabeça de dono] porque a empresa cresceu muito, então tivemos que contratar muita gente de maneira muito rápida [...] A gente tá contratando muito técnico para áreas de serviços, atendimento ao cliente. É difícil você repassar a cultura para esse pessoal. Muito difícil. – Entrevistado A.

Então de 2008, maio, até agora, a gente triplicou de tamanho. Isso é super bacana, um monte de desafio e tudo o mais, só que tem o efeito colateral dessa questão de cultura. – Entrevistado B.

A **multiplicidade de papéis no Centro de Competências** é também um dificultador na medida em que o foco na capacitação técnica dos profissionais fica reduzido. Isso acontece porque o papel de Coordenador de Disciplina e de Titular do Centro de Competência acaba concorrendo com seus papéis nos projetos. E o trabalho nos projetos acaba tendo prioridade organizacional dado que as horas são pagas pelo cliente. Um dos entrevistados comentou essa questão:

Todo mundo vê que é extremamente importante e fazem cobranças aos Centros de Competências, só que ao mesmo tempo não reconhece isso como uma área que de fato existe. Fica como sendo uma organização virtual e isso é uma forma, é claro, de otimizar recurso. De você não ter recursos que não se pagam com projetos. [...] Então é por isso que se faz dessa forma, o que eu acho assim, um pouco equivocado. – Entrevistado H.

Durante as entrevistas, uma das pessoas empregou o termo “doação” para se referir à alocação nas atividades do Centro de Competência (“esses caras *doando* uma parte do seu tempo para esse trabalho”).

Como a atividade do Centro de Competências como promotor do conhecimento técnico é muito relevante, a concorrência das atividades relacionada a projetos pode ser um dificultador.

4.3.7 Práticas de Gestão do Conhecimento: intraprojeto

O Quadro 44 consolida as principais práticas identificadas que facilitam que a Gestão do Conhecimento aconteça dentro dos projetos (intraprojeto):

Quadro 44 - Práticas intraprojeto de GC na PromonLogicalis

INTRAPROJETO			
Recuperação	Criação / Aquisição	Compartilhamento	Armazenamento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alocação de profissional com experiência anterior no tipo de projeto / proposta ou cliente ▪ Materiais de projetos anteriores ▪ Indicação de materiais de referência por profissionais seniores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparação da proposta do projeto ▪ Detalhamento do plano do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>A-Form, B-Form e C-Form</i> ▪ SINO (e-mail) ▪ <i>Transfer Meeting</i> da Comercialização para Execução ▪ <i>Kick-off</i> com cliente ▪ <i>Project Review Meeting (PRM)</i> ▪ <i>Follow Up Meeting (FUM)</i> ▪ Interações com cliente ▪ Interações entre a equipe do projeto ▪ <i>Closing Meeting</i> ▪ <i>Delivered (e-mail)</i> ▪ <i>Transfer Meeting</i> da Operação para o CSA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membros da Equipe ▪ Rede do Projeto

Cada uma dessas práticas será comentada a seguir de acordo com o processo de Gestão do Conhecimento com que mais contribuem.

Recuperação

Uma das formas de recuperar conhecimentos de projetos anteriores é **alocar pessoas que detêm conhecimento prévio** no tipo de projeto / proposta ou no cliente. Um dos entrevistados comentou essa questão:

Tem vários tipos de gerência de redes. Então, a pessoa já implantou gerência de falhas no cliente. É claro, ela é fortíssima candidata a trabalhar num outro projeto de gerência de falhas. Pode ser que ela não esteja disponível, a gente tenha que criar um outro recurso, mas sim tem essa preocupação de alocar é claro, para não perder. [...] vai ganhando corpo. - Entrevistado C.

Entretanto, a decisão de alocação da equipe prioriza o conhecimento técnico em relação ao conhecimento sobre o cliente:

Se eu for classificar para você, primeiro a gente tenta alocar por conhecimento. Tentar repetir a alocação daquele cara num projeto que exige o mesmo conhecimento técnico. E numa segunda instância tentar manter o cara no cliente, mas é difícil. – Entrevistado C.

Existe também a prática de recuperar conhecimento por meio de **materiais de projetos anteriores** como *templates* de documentos a serem entregues em cada fase do projeto, cronograma, planilha de pendências, propostas.

A gente acaba até identificando essas tecnologias mais recorrentes e começa a montar *templates*. [...] Isso tá na rede, a gente tem reuniões periódicas para divulgar isso. – Entrevistado F.

No entanto, muitas vezes é necessário o conhecimento de uma pessoa sênior para saber as pessoas que devem ser alocadas nos projetos (detêm conhecimentos anteriores que podem ser utilizados no novo projeto) e os materiais que podem ser utilizados para recuperar conhecimentos:

Isso é uma coisa que a gente tem que melhorar aqui na empresa que é o compartilhamento da informação, que não é tão efetiva. Por quê? Por que a gente separa as coisas por projeto. Aí alguém fala assim: ‘ah, eu vou trabalhar num projeto de QOS num cliente.’ Aí fala: ‘você conhece alguém que já trabalhou com isso?’. Então é assim, você indica: ‘ah, fulano já trabalhou’. Porque você imagina que tem uma listagem de milhares de projetos lá. Como você vai saber qual é o projeto que trabalhou com QOS? Não tem. – Entrevistado C.

Criação / Aquisição

A criação de novos conhecimentos ocorre principalmente por meio de duas práticas: preparação da proposta e detalhamento do plano do projeto ao longo da implementação.

A **preparação da proposta** do projeto promove criação de conhecimentos na medida em que integra informações de diferentes áreas (técnica, suprimentos, jurídico, financeiro, entre outras) para gerar uma solução para a necessidade do cliente.

Vou fazer a proposta. Aí tem o envolvimento da nossa equipe com Suprimentos para pedir cotação, [...] o Jurídico porque eu preciso encaminhar os documentos para fazer uma análise, me ajudar a fazer os questionamentos. [...] Finanças alimenta com índices para cotação de câmbio, custo financeiro [...] Tem uma interface com a equipe de PMO que passa índices para poder fazer a precificação. – Entrevistado D.

Assim, a preparação da proposta cria a primeira versão do plano do projeto (escopo, tempo, custos, entre outros) que irá nortear a implementação.

Quem define a estratégia inicial é o grupo lá de Pré-Venda. Eles definem, ‘pensamos assim, assim, assado, vamos fazer desse jeito, por essa linha e etc.’. O plano do projeto, a primeira versão dele é feita pelo pessoal lá de Pré-Venda. – Entrevistado E.

A maioria dos projetos, a criação mesmo, a maioria, a meu ver - pode ter gente que discorde - acho que tá lá na Pré-Venda. De fato está lá. Porque é o cara que tá lá no cliente, tá vendo a necessidade dele, empacota uma solução e manda para a Operação implantar. – Entrevistado C.

Algumas inovações são feitas durante a implementação (Pós-Vendas), a partir do **detalhamento do plano do projeto**, no dia a dia. O que foi criado em termos de solução pela Pré-Venda coloca alguns limites ao que pode ser criado na etapa de implementação, mas há espaço para gerar novas soluções nessa fase. Isso é importante porque há detalhes que somente no decorrer do projeto se percebe ser necessário ou que é possível definir. Alguns entrevistados comentaram esses aspectos:

[Você acha que tem criação na Operação?] “Tem, tem bastante. [...] A Oferta trabalha muito com *Power Point*, então eles fazem uma coisa muito macro falando de tecnologia. A Pré-Venda já define um pouco mais, mas define assim, quais são as funcionalidades que o sistema vai ter. E a Operação define exatamente como é que eu vou implementar essas funcionalidades. – Entrevistado F.

Tem inovação que se não envolver compra, não envolver custo e tudo o mais, acabam sendo implementadas na Pós-Vendas. E depois repassado lá para Pré-Vendas para alimentar lá no boca a boca. [...] Mas de fato, em termos da solução em si quem concebe a solução é a Pré-Venda. – Entrevistado C.

Não concordo, aliás, discordo completamente [que a criação esteja principalmente na etapa de Pré-Venda]. [...] Pré-Vendas, hoje em dia não tem definido a arquitetura. Define-se a solução, o que vai implantar, mas não se define a arquitetura. [...] depois que passou de Pré-Vendas, vendeu o equipamento, chega para a Operação. Então, assim, quem tem definido a arquitetura mesmo é o time de Operação, de implantação. – Entrevistado A.

É difícil precisar em que momento ocorre a maior parte da criação, mas pode-se perceber que tanto na etapa de preparação da proposta (1º plano do projeto) quanto na definição da arquitetura (detalhamento do plano do projeto) ocorre criação de conhecimentos como forma de solucionar um problema do cliente ou gerar solução para sua necessidade.

Compartilhamento

Na etapa de Comercialização (desenvolvimento da proposta), existem três eventos de decisão em que ocorre compartilhamento de conhecimentos entre diferentes áreas da empresa: **A-Form**, **B-Form** e **C-Form**. Esses eventos já foram descritos no **Apêndice 4**, na seção sobre Processos e Ferramentas, mas vale um detalhamento com foco na importância para o compartilhamento de conhecimentos.

O **A-Form** é uma avaliação que ocorre após a solicitação de uma proposta por um cliente a respeito de se vale a pena desenvolver a proposta solicitada, ou seja, se faz sentido para a

organização investir o tempo dos profissionais de Pré-Vendas e Engenharia Comercial na proposta em questão. Pode ser feita uma avaliação individual pelos envolvidos e aprovada pela ferramenta do *Sales Force* ou de forma conjunta em uma reunião. É importante reforçar a importância do Planejamento Estratégico para nortear a decisão no *A-Form*.

O ***B-Form***, por sua vez, é realizado após a proposta ter sido desenvolvida e constitui a avaliação se deve ser feita a sua submissão no cliente. Participam os Diretores Comerciais (da vertical dos AMs e de Pré-Venda), equipe técnica e equipe comercial. Se a proposta é de grandes dimensões, se reúnem em uma reunião formal para discutir riscos e alinhar a estratégia comercial.

Pode ser feito também o chamado ***B-Form técnico***. Para projetos de grande complexidade (tecnologia pouco conhecida, por exemplo), o *B-Form* envolve profissionais da Operação e do grupo de Oferta (pessoas que podem contribuir com conhecimento técnico). Analisam em conjunto se a empresa está preparada para implementar o projeto solicitado, se já foi realizado um projeto semelhante no passado, se o que foi planejado como solução é viável de ser implementado.

Já o ***C-Form*** é um evento de controle realizado após a decisão do cliente pelo aceite ou rejeição da proposta. É um momento de reflexão dos motivos que levaram a empresa a ter sua proposta aceita pelo cliente e ter vencido seus concorrentes ou o oposto, motivos de rejeição. Em geral, o *C-Form* é feito presencialmente.

Percebe-se que os eventos de controle são importantes para compartilhar conhecimentos para tomadas de decisões e reflexões. Um dos entrevistados comentou esses três eventos:

São 3 eventos principais e bem conceituados dentro da empresa: *A-Form*, *B-Form* e *C-Form*. [...] Existem critérios: até um nível é resolvido aqui dentro da empresa. Se existir uma condição de risco muito grande aí tem que, precisa pedir aprovação para os acionistas. – Entrevistado D.

Quando a venda é efetivada, o sistema sugere automaticamente que seja enviado um e-mail comunicando a venda a todos na empresa. Esse e-mail é chamado de **SINO**. O AM é o responsável por enviá-lo e pode incluir agradecimentos às pessoas que contribuíram para a preparação da proposta e concretização da venda. Um dos entrevistados comentou que alguns AMs não se sentem confortáveis de citar as pessoas que colaboraram por receio de esquecer

alguém. Além disso, disse que, como os e-mails de SINO são muito frequentes, acabam não recebendo tanta importância.

Após a venda, o AM é responsável por agendar a ***Transfer Meeting***, que tem o objetivo de compartilhar o que foi desenvolvido na proposta com a equipe que irá implementar o projeto. Algumas vezes essa atividade é delegada para um Engenheiro Comercial que também tem competência para realizar esse evento. A duração pode variar de meia hora até meio período, dependendo da complexidade e nível de detalhe que precisa ser discutido. As principais pessoas da equipe estão presentes na reunião (não necessariamente a equipe completa). É um momento de compartilhar o desenho da solução, esclarecer dúvidas e discutir as expectativas dos clientes.

Um evento de compartilhamento que ocorre após o *Transfer Meeting* é o ***Kick-off*** com o cliente. O Gerente de Projetos é quem define quem precisa estar presente nesse evento. É comum que o AM esteja presente no *Kick-off* para garantir o alinhamento entre o que foi prometido na venda e o que será implementado. Pode ser que somente o Coordenador Técnico ou o Engenheiro do Projeto precisem ir. Para projetos pequenos pode-se enviar uma apresentação para o cliente para fazer o alinhamento do que será entregue.

O ***Project Review Meeting*** (PRM), que pode ser feito até 1 mês após o *Transfer Meeting*, possibilita uma discussão entre a equipe técnica de Operações e de Comercialização. É possível que seja feita uma redefinição da linha de base (escopo, prazo, custo, entre outros aspectos usados como ponto de partida) a partir da avaliação da proposta pela equipe do projeto, mas o foco de avaliação é principalmente financeiro.

Teoricamente, no *Project Review Meeting*, todos esses caras [Execução] têm que estudar o que esses caras [Comercialização] fizeram e propor alguma coisa. Ou aceitar ou propor um desvio para definir o *baseline* da condução da operação. – Entrevistado D.

As ***Follow up Meeting*** (FUMs) têm o objetivo de avaliar o andamento do projeto e, apesar de abordar as nove áreas de conhecimento de Gestão de Projetos (escopo, prazo, custos, recursos humanos, qualidade, comunicações, riscos, aquisições e integração) também têm um foco bastante financeiro, comparando o que foi planejado e o que está gerando em termos de custos, receita, margem. São realizadas mensalmente e somente para projetos de grande porte. É um evento promovido pelo profissional de Planejamento (PL) da equipe do projeto e

participam o Gerente de Projetos, o Coordenador ou Engenheiro do Projeto e o Diretor de Operações.

As **interações com o cliente** para compartilhar informações sobre o andamento do projeto são definidas em termos de forma e frequência pelo Coordenador ou Engenheiro do Projeto. Não existe um ritual padrão para essa interação.

Vai muito de cada EP [comunicação com cliente]. Eu fazia... no *kick-off* eu já colocava: ‘vamos fazer uma reunião semanal, uma áudio conferência, toda 6ª feira, tal horário’ – Entrevistado A.

O mesmo acontece no caso das **interações entre a equipe do projeto**, em que não há um ritual padrão. É uma troca muito informal, por meio de conversas, e-mails e telefonemas.

Agora com meu time, a comunicação? É e-mail e no dia a dia, eu saio da minha mesa, vou lá falar e... quando tá em cliente, e-mail ou liga, mas tem que ter essa comunicação. – Entrevistado A.

A gente usa o *communicator*, *chat*, e-mail, levantar e ir lá falar com o cara. Não fica todo mundo juntinho no projeto. Mesmo porque eles estão em vários projetos ao mesmo tempo. [...] Acaba sendo muito ‘*conf call*’ e e-mail. – Entrevistado C.

Além disso, foi comentado por um dos entrevistados que os treinamentos acontecem muito *on the job*, ou seja, no dia a dia dos projetos.

Ao final do projeto, é realizada a **Closing Meeting**. Esse evento varia muito conforme a dimensão e complexidade do projeto, podendo ser desde uma reunião bastante concisa para comparar o resultado financeiro planejado versus realizado até uma reunião em que se discutem lições aprendidas, com a participação do Diretor de Operações, Gerente de Projeto, Coordenador/EP, PL, PMO.

Uma prática de compartilhamento equivalente ao SINO, mas para sinalizar a entrega de um projeto é o envio do e-mail chamado **Delivered**. É papel do Gerente de Projetos enviar esse e-mail compartilhando o encerramento do projeto com a organização. Entretanto, cabe a cada Gerente de Projeto decidir sobre esse envio e nem sempre isso é realizado.

No final da implementação, o projeto é encaminhado ao Centro de Serviços Compartilhados (CSA) para iniciar a parte de suporte. É realizado um evento, o **Transfer Meeting para o CSA**. O Coordenador do Projeto ou EP se reúne com a pessoa responsável pela gestão do

suporte no CSA e discute o que consistiu o projeto para que o suporte possa ser feito de maneira adequada.

Armazenamento

O armazenamento dos conhecimentos é feito principalmente por meio dos **membros da equipe** que participaram do projeto. A experiência acumulada projeto a projeto fica dentro de cada indivíduo que integrou o processo.

Além disso, a **rede do projeto** fica armazenada no *sharepoint* (um espaço no Data Center, fora da rede corporativa) e contém todos os materiais gerados no projeto que podem ser futuramente consultados. No entanto, como não existe uma listagem dos projetos realizados (código do projeto, cliente, objetivo, equipe, entre outras informações), é muito difícil que uma pessoa saiba qual projeto acessar para usar de referência (a não ser que tenha participado do projeto). É necessário contar com a memória de pessoas mais seniores na organização para saber qual projeto recuperar na rede.

4.3.8 Práticas de Gestão do Conhecimento: interprojetos

O Quadro 45 consolida as principais práticas identificadas que facilitam que a Gestão do Conhecimento aconteça *cross* projetos (interprojetos):

Quadro 45 - Práticas interprojetos de GC na PromonLogicalis

INTERPROJETOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião de Alocação (PAR – Plano de Alocação de Recursos) ▪ Portal do Conhecimento ▪ <i>Innovation Meeting</i> ▪ Interação entre equipe de Vendas e Centros de Competências (recursos) ▪ Reunião de Gestão de Operações [entre GPs] ▪ Interação entre times por meio do GP ▪ Reunião dos EPs ▪ E-mail de compartilhamento entre os profissionais ▪ Reunião de Tecnologia (OCC) [Centro de Competência de Tecnologia] ▪ Alinhamento do OCC [Coordenadores do Centro de Competência de Tecnologia] ▪ Reunião da Disciplina (ODA) [Disciplina] ▪ Reunião dos Consultores (GTC – Gerencial Tecnologia Consultoria) [Consultoria] ▪ <i>Sales Meeting</i> ▪ <i>Delivery Meeting</i> ▪ Encontros da PromonLogicalis [RH / Acadêmico] ▪ Informações de Institutos de Pesquisa (IDC, Gardner) [Consultoria] ▪ Formação dos profissionais ▪ Sistema de registro dos projetos (QUAL) [Consultoria]

Uma das práticas interprojetos mais comentadas foi a alocação dos profissionais chamada de **PAR – Plano de Alocação de Recursos**. Essa é uma reunião mensal em que se reúnem os Coordenadores de Disciplinas, Titulares dos Centros de Competências e Gerentes de Projetos para definir como ficará a alocação de cada profissional nos próximos 3 meses. O plano é definido com base na solicitação dos recursos feita por cada projeto pelo Gestor de Projeto, seja Coordenador, Engenheiro de Projeto ou Gerente da Consultoria. Cada um aponta os recursos que irá precisar nos próximos 3 meses (grau de senioridade, conhecimento que precisa possuir), qual o percentual de tempo que vão demandar e o período necessário.

É importante ressaltar que o plano de alocação é definido mensalmente, entretanto muda constantemente ao longo do mês, de forma que precisa ser ajustado no dia a dia. Isso é feito por meio de negociações entre os gestores dos projetos com o apoio dos Coordenadores de Disciplinas de cada Centro de Competência. Em caso de conflito de recursos (dois projetos precisam do mesmo profissional no mesmo período), os Gerentes de Projetos são envolvidos para tomar a decisão de alocação.

A prática de alocação contribui para a criação de conhecimentos na medida em que integra as pessoas que detêm os conhecimentos necessários para solucionar o problema do cliente seja na proposta ou ao longo do projeto.

Dois entrevistados utilizaram a palavra “caos” para descrever esse processo de alocação, mas sempre afirmando que é algo gerenciável, viável de ser realizado. O fato de na maior parte das disciplinas ter 15 a 20 profissionais (exceção de Redes que possui cerca de 90 profissionais) torna um pouco menos complexo de gerenciar o processo, mas ainda assim é algo que demanda trabalho diariamente.

A gente faz o planejamento mensal da alocação das pessoas nos projetos. Só que isso muda muito. [...] termina hoje no dia 15, mas amanhã ele pode estar obsoleto, porque um projeto atrasa, o outro foi adiado, o outro não vai acontecer mais, mas entrou um novo... [como você faz essa gestão?] No dia a dia. É todo dia. [...] É um caos que é gerenciável. O cara não conseguiu e amanhã tem um outro cara que tá num outro projeto e que de repente pode dar uma adiada na atividade dele, ele entra no lugar do outro profissional que tá super alocado. – Entrevistado H.

É Teoria do Caos. E realmente tá funcionando [...] É assim, eu preciso do recurso, independente de onde tá o recurso... ‘vem aqui, eu preciso de você, aí você alinha com o Coordenador, com o Gerente do outro projeto’. [...] E aí assim que funciona. É Teoria do Caos mesmo. – Entrevistado A.

Foi interessante vivenciar uma conversa entre dois gestores de projetos negociando um recurso. É realmente um processo de negociação, em que cada um compartilha suas necessidades de recursos e procuram formas de ambos serem atendidos:

Alô? [...] Eu. [...] Tudo e você? [...] Tô, mas eu tô numa reunião, cara. [...] Certo. Hum, hum. [...] Não... não posso tirar o [nome do profissional] da atividade da Engenharia. Não tem como, cara. Não dá. Eu tenho entrega desse projeto, eu tenho que trabalhar inclusive no final de semana e é o [nome do profissional] que acompanhou o projeto fim a fim [...] Não... à noite? [...] À noite tudo bem, aí você pode alinhar com ele. Mas durante o dia... aí à noite você pode colocar o [nome de outro profissional] para acompanhar porque isso não é crítico.[...] Beleza então, valeu, tchau. – Entrevistado A.

Outra prática que é recente, mas procura estimular a criação de conhecimentos é o **Portal do Conhecimento**. O Portal é composto por três partes principais: mural de ideias, lições aprendidas e registro de inovação. Em reportagem publicada no Brasil Econômico, a PromonLogicalis divulgou que nos três primeiros meses do lançamento do portal, 130 ideias foram postadas e receberam 1.400 votos e 270 comentários (BRASIL ECONÔMICO, 2012).

O Portal do Conhecimento é uma ferramenta que procura reconhecer os profissionais que inovam na organização. Há uma premiação que será feita trimestralmente para os primeiros três profissionais que mais inserem ideias / têm maior número de votos e comentários. O prêmio é um valor para ser gasto com treinamento que pode dobrar se o treinamento for relacionado ao negócio.

Há outras iniciativas pontuais, como o ***Innovation Meeting*** realizada pela primeira vez no início de 2012. Nesse evento cerca de 30 pessoas da empresa, entre Diretores, membros dos Centros de Competências, entre outras pessoas foram reunidas para levantar as inovações realizadas nos últimos 3 anos. Foram identificadas 230 inovações nesse período.

Algumas práticas interprojetos auxiliam o compartilhamento de conhecimentos. Uma delas é a **interação entre a equipe de Vendas e os Centros de Competências** para garantir um alinhamento entre os recursos necessários para implementar os projetos e as propostas que estão sendo desenvolvidas. Isso é feito no dia a dia e por meio do envolvimento formal no *A-Form* e *B-Form* das propostas.

Eles não vão deixar de vender um projeto porque não tem gente. Não, eles vão vender. E aí [risos] a gente sai correndo atrás de pessoas. Na verdade, o que gente faz é: procura estar alinhado, mas é óbvio, não tem como prever isso 100%. – Entrevistado H.

Já o alinhamento sobre os projetos em fase de implementação é realizado na **Reunião de Gestão de Operações** que é feita entre os 10 Gerentes de Projetos mensalmente. A reunião dura cerca de 2 horas e os Gerentes compartilham o andamento dos projetos, trocam experiências, compartilham eventuais problemas, entre outros pontos necessários.

Tem uma reunião mensal, onde há troca de experiência e de avaliação. É a Reunião de Gestão de Operações. Tem essa reunião mensal que é quando os gerentes trocam experiência, dizem o que tá acontecendo, avaliam resultado, etc. – Entrevistado E.

Os Gerentes de Projetos podem promover uma **interação entre os times de projeto** caso percebam que há algum erro sendo cometido por várias equipes. Um dos entrevistados comentou essa situação:

Eu faço gestão por amostragem. Eu não fico olhando 100% dos projetos toda hora. Eu olho um projeto, ‘ah, tá legal’, vou para outro, vou para outro. Pego um problema, aí, pera aí. Um problema sério... aí eu olho todos os projetos naquele aspecto. Será que isso tá acontecendo em todos ou é um aspecto pontual? ‘Ah, não, é pontual’. Resolveu, acabou. ‘Ah, não, tá acontecendo em todos’. Time, reunião. Vai todo mundo para a sala, o que tá acontecendo? [...], Resolveu? Vamos voltar para a mesa. – Entrevistado E.

A troca de conhecimento entre times também pode ocorrer por meio da **reunião dos EPs** (Engenheiros de Projetos). Em geral, são feitas mensalmente e já são agendadas para o ano todo. Há o apoio de um dos EPs que garante sua realização. O objetivo é compartilhar problemas que estejam acontecendo e mudanças de processo.

Uma prática mais informal para **compartilhamento entre os profissionais é o envio de e-mails**. Seja uma ferramenta que pode ser utilizada por outras pessoas ou um documento que pode ser usado como referência, os profissionais têm o costume de enviar e-mails para fazer o compartilhamento.

Um cara foi lá e criou uma macro no Excel que ia ajudar para caramba para fazer uma planilha que a gente tem que entregar no final do projeto. Ele pegou e mandou para todo mundo. [...] Mandou e-mail para o pessoal da disciplina dele. – Entrevistado H.

A gente costuma compartilhar por e-mail com a galera e não fica num repositório. – Entrevistado A.

O compartilhamento também pode ocorrer entre todas as pessoas técnicas que fazem parte do Centro de Competência de Tecnologia. Isso é feito por meio de uma reunião chamada de

OCC – Operacional Centro de Competência que ocorre a cada 2 meses. São reunidas cerca de 300 pessoas e é feita por localidade: São Paulo (capital), Barueri e Rio de Janeiro. Discutem-se temas comuns como, por exemplo, quais capacitações de Tecnologia estão sendo planejadas e que tipos de projetos estão sendo vendidos.

Há também o **alinhamento para o OCC** que é a preparação para o OCC pelos Coordenadores de Disciplina. Um dos entrevistados comentou essas duas práticas:

A gente tem a nossa reunião que é o OCC e tem o alinhamento para o OCC. [...] O OCC é uma reunião de Tecnologia onde a gente junta todas as 300 pessoas lá e aí a gente faz uma reunião por localidade [...] junta todo mundo de qualquer disciplina debaixo do centro de competência de Tecnologia. E aí a gente faz a apresentação: ‘ah, o que é que nós estamos fazendo, o que vocês gostariam... o que a gente tá vendendo é isso, o que o Centro de Competências tá fazendo é isso, como é que estão as capacitações e tudo o mais’. Só que para essa reunião ocorrer a gente faz uma outra que chama Alinhamento do OCC. Aí a gente chama todos os Coordenadores. – Entrevistado H.

Há também a reunião dos profissionais por disciplina, que é o chamado **ODA – Operacional Disciplina Alinhamento**. Essa reunião é mensal e envolve pessoas da disciplina do ciclo de vida completo do projeto: profissionais de Pré-Venda, implantação e suporte. Trocam informações sobre os projetos que estão sendo realizados e as propostas que provavelmente serão vendidas. Alguns entrevistados comentaram essa prática:

O que a gente faz, uma vez por mês para cada disciplina, a gente junta todo mundo numa sala, o Coordenador da Disciplina que toca isso. [...] para trocar ideia e trocar assim: ‘poxa, fulano, você me vendeu um projeto que tá difícil de implantar’. Então, trocar experiência. É o ODA – Operacional Disciplina Alinhamento. – Entrevistado H.

O Centro de Competência como ele olha a empresa fim a fim, a gente promove algumas reuniões que a gente chama de ODAs, reuniões de disciplina que serve para as pessoas técnicas se falarem. E isso vai alimentando de uma maneira muito informal, mas aí é a ideia da comunidade de prática. – Entrevistado J.

Especificamente na Consultoria (uma das disciplinas do Centro de Competências de Desenvolvimento de Negócios) é feita mensalmente a Reunião dos Consultores, chamada de **GTC – Gerencial Tecnologia Consultoria**. É uma reunião para compartilhamento de conhecimentos e troca entre os consultores (temas que eles acham importante receber capacitação, por exemplo).

O compartilhamento em um âmbito mais global da empresa ocorre por meio de duas práticas formais, realizadas anualmente: *Sales Meeting* e *Delivery Meeting*.

O *Sales Meeting* é um evento que apresenta o planejamento estratégico e as propostas de venda da empresa por cliente. Estão presentes o Presidente, os Diretores e Gerentes Comerciais, Diretor de Operações, profissionais de Ofertas, Gerentes de Projetos e profissionais chave das equipes de Comercialização e Operação. São cerca de 100 pessoas.

O *Delivey Meeting* apresenta a estrutura para entrega (processos, pessoas e ferramentas). Dura aproximadamente 3 dias e estão presentes os profissionais da Operação a partir do nível de Coordenador (Coordenadores, PLs, Gerentes de Projetos, Diretor de Operações), além de outros Diretores (Finanças, Comercial, RH, entre outros) e o CEO. São cerca de 30 pessoas.

Há também uma prática de âmbito global, mas menos focada nos processos fim da empresa (como são o *Sales* e *Delivery Meetings*). São os chamados **Encontros da PromonLogicalis**. O objetivo é compartilhar informações que possam ser úteis para grande parte dos funcionários, como por exemplo, o início do programa de mentoração ou da pesquisa de clima, o término de um projeto estratégico, temas relacionados à responsabilidade sócio ambiental, uma nova oferta, uma tese de doutorado em que a empresa foi estudada, entre outros.

Não há uma periodicidade pré-determinada para os Encontros, que são agendados sempre que há algum assunto que pode ser compartilhado com a organização. Entretanto, habitualmente acontecem de 1 a 2 vezes por mês.

Há uma prática relacionada a trazer para a organização informações sobre o mercado de tecnologia que podem influenciar o negócio da PromonLogicalis. Existem alguns **institutos de pesquisa** como IDC e Gartner que divulgam informações como, por exemplo, quais são as últimas tecnologias e como as empresas estão usando as redes sociais. Essas informações são divulgadas no KM – *Knowledge Management*, um portal interno administrado pela Consultoria. Além disso, quinzenalmente, a equipe da Consultoria separa os 10 pontos mais interessantes e envia os links para os Diretores da PromonLogicalis ficarem informados.

Por fim, dentre as práticas de compartilhamento, existe uma que é importante para praticamente todas as demais: a **formação dos profissionais**. Percebeu-se um empenho dos profissionais mais seniores / gestores em formar tanto os profissionais recém-admitidos na

organização quanto os futuros gestores. Há a preocupação de formação tanto técnica quanto cultural.

Hoje é muita gente nova [...] colocar uma pessoa mais antiga, mais sênior, em cada grupo para disseminar o conhecimento e a malícia de identificar... a sutileza de identificar os riscos numa proposta, disseminar um pouco de cultura também. Colaboração... ver o cara ao lado fazendo uma proposta e se preocupar com o que o cara tá fazendo. – Entrevistado D.

Assim, então, por exemplo, eu tô com um garoto no meu time, ele já tá com uns 3 anos de casa aí eu comecei a dar uns projetinhos para ele, menor [...] aí eu vou olhando e vou direcionado, até o cara virar um ‘EPzão’ que pode pegar projetos maiores sozinho. – Entrevistado A.

Quanto aos processos de armazenamento, existe uma prática na Consultoria de **registrar os projetos realizados**. Por enquanto, não há uma prática semelhante nos projetos da PromonLogicalis como um todo e o armazenamento fica nos profissionais (especialmente os mais seniores que acumularam vivência na organização). Na Consultoria existe um **sistema** em Access chamado QUAL que registra os projetos realizados. Entretanto, o acesso aos profissionais seniores continua sendo feito mesmo com a existência do sistema na Consultoria:

Assim, existe o sistema, mas no fundo é a cabeça dos Gerentes. Os Gerentes, a primeira coisa que eles perguntam é ‘putz, a gente já fez isso para alguém?’ E fala comigo, fala com outros Gerentes. Até para fazer uma proposta ou se não, para fazer o projeto. E aí resgata quem foram as pessoas que trabalharam e tudo o mais. – Entrevistado G.

4.3.9 Síntese da GC dos Projetos na PromonLogicalis

A PromonLogicalis vem apresentando um **crescimento acelerado** nos últimos anos, tendo praticamente triplicado o número de funcionários nos últimos 4 anos. Para esse ano a meta de vendas é de R\$ 1 bilhão (versus R\$ 800 mil em 2011), de forma que a empresa está se planejando para continuar o ritmo de expansão.

Além disso, está havendo uma mudança na composição do portfólio, migrando de ofertas mais comoditizadas como Redes para ofertas de Serviços (suporte e manutenção). Isso traz como consequência uma **mudança no perfil dos profissionais**. Há uma redução no número de pessoas de nível universitário (em grandes números, de cerca de 90% para 70%) e uma diversificação das áreas de formação (antes grande parte advinha de cursos de exatas, especialmente Engenharia) e da faculdade de origem.

O **modelo de participação acionária** também tem desafios frente ao crescimento da organização a partir da entrada de um grande número de novos profissionais que querem adquirir as ações.

Todos esses fatores geram grandes desafios para a organização e têm impacto direto na gestão de seu conhecimento.

A PromonLogicalis é referência em seu setor e é composta por **profissionais com grande conhecimento técnico**. Possui muitos **profissionais seniores** que trabalham há muitos anos na empresa e que contribuem para a recuperação e compartilhamento de conhecimentos na organização. Além disso, os **Centros de Competências** exercem um papel muito importante para a organização do corpo de conhecimentos técnicos e para a capacitação dos profissionais. Todos esses fatores se constituem como facilitadores da Gestão do Conhecimento.

Por outro lado, a **dificuldade cultural de registrar conhecimentos** impõe desafios para a organização nesse contexto de grande crescimento.

Um dos entrevistados expressou esse momento de mudança da PromonLogicalis e o que a empresa precisa desenvolver para se adaptar:

Enquanto, há alguns anos atrás, pelo tamanho de empresa que a gente tinha, isso não era o problema. Todo mundo se conhecia, todo mundo se falava, o conhecimento circulava por esses meios. Hoje eu vejo muito as pessoas que estão mais velhas de casa, a gente tem muito histórico dos projetos, a gente sabe muito das sinergias de coisas que a gente já fez no passado, então a gente acaba auxiliando muito os profissionais. Eu sei quem buscar, onde buscar, esse tipo de coisa. Só que hoje o tamanho da empresa, o corpo que a empresa tá tomando [...] Vira uma coisa completamente difícil de administrar. [...] Esse é o grande desafio da empresa, por isso a gente tem que criar mecanismos de registrar esse tipo de coisa. – Entrevistado J.

Existem iniciativas como desenvolver uma ficha do projeto com as principais informações do que consistiu (objetivo, cliente, equipe, lições aprendidas) ou mesmo criar um ambiente (portal, sistema) em que essas informações sejam disponibilizadas. Entretanto, é necessária uma mudança de cultura para que essas informações sejam depois acessadas.

A PromonLogicalis desenvolveu ao longo dos anos diversas práticas importantes tanto intra como interprojetos. Entre as práticas intraprojetos, cabe o destaque para os **eventos de**

controle (*Transfer Meeting, Kick-off, Project Review Meeting, Follow Up Meeting, Closing Meeting*) que são adaptáveis para cada dimensão de projeto.

Entre as práticas interprojetos, é muito interessante como a empresa consegue gerenciar as **alocações compartilhadas** entre os diversos projetos no dia a dia, com o apoio do Centro de Competências e dos próprios profissionais que têm um perfil bastante autogerenciável. Foi citado em uma das entrevistas que a forma de alocação é “uma teoria do caos que funciona” ou mesmo “um caos gerenciável”. Além disso, as práticas de compartilhamento entre as diversas áreas que integram o processo (ODA, OCC) são importantes para a troca de conhecimento na organização.

Por fim, cabe dizer que foi interessante perceber que uma organização em que grande parte dos profissionais é proveniente de cursos de exatas (especialmente Engenharia) estruturou muitas de suas práticas de forma **bastante flexível**. Esperava-se que as práticas fossem muito mais formais e padronizadas.

No entanto até mesmo os eventos de controle formais são adaptados de acordo com a dimensão do projeto. Além disso, as alocações nos projetos são gerenciadas no dia a dia, o alinhamento entre vendas e centros de competências (para garantir que existem profissionais disponíveis para entregar os projetos que estão sendo vendidos) também é feito em grande parte informalmente.

Com o crescimento da PromonLogicalis algumas práticas terão que ser adaptadas tendo em vista a necessidade de documentação de alguns conhecimentos, mas certamente a organização irá se utilizar da flexibilidade inerente aos seus profissionais para superar os desafios trazidos pelas mudanças.

4.4 Análise Integrada dos Estudos de Casos

4.4.1 Visão Geral

Os três casos estudados – Escritório de Projetos Corporativo do Banco Central, Cia de Talentos Seleção e PromonLogicalis - possuem como características comuns o fato de serem organizações de origem brasileira, projetizadas, consultorias (seja para clientes internos ou externos) e referência em seus setores de atuação.

Por outro lado, os casos se diferenciam tanto por características mais gerais como setor de atuação e dimensão (número de funcionários) quanto por características particulares. O Quadro 46 evidencia alguns desses aspectos.

Quadro 46 - Diferenças entre os casos estudados

Caso	Características gerais	Características particulares
Banco Central (Escritório de Projetos Corporativo)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setor: Financeiro ▪ Organização pública ▪ Consultoria interna (clientes internos) ▪ Número de funcionários: 12 (PMO) / 300 (Comunidade de Gestão de Projetos) / 4.500 (Banco Central) ▪ Projetos muito diversificados e pouco repetitivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionários são servidores públicos que têm estabilidade no emprego ▪ Alta mobilidade interna ▪ Muitos dos seus projetos impactam o funcionamento da economia brasileira (há limites à inovação para garantir estabilidade) ▪ Forte hierarquia e departamentalização
Cia de Talentos (Seleção - Programas)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setor: Recursos Humanos ▪ Organização privada ▪ Consultoria voltada ao mercado (clientes externos) ▪ Número de funcionários: 100 (Cia de Talentos Seleção) / 170 (Grupo DMRH) ▪ Um único tipo de projeto e as etapas básicas são semelhantes (se diferenciam para atender às peculiaridades de cada cliente) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe uma fundadora, que é bastante presente na organização ▪ Profissionais são predominantemente mulheres ▪ Grande parte dos funcionários é bastante jovem ▪ Ambiente informal ▪ Momento de forte crescimento
PromonLogicalis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setor: Tecnologia da Informação e Comunicação ▪ Organização privada ▪ Consultoria voltada ao mercado (clientes externos) ▪ Número de funcionários: 600 (PromonLogicalis) / 1.800 (Grupo Promon) ▪ 8 tipos de projetos principais (ofertas), mas com inúmeras particularidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande parte dos profissionais é acionista da organização ▪ Predomínio de homens (cerca de 70%) e com formação em Engenharia ▪ Momento de forte crescimento e diversificação

Essas diferenças influenciam a forma de realizar a Gestão do Conhecimento em cada uma das organizações. Entretanto, foram identificados diversos aspectos comuns nos casos estudados, seja pelas características que compartilham (organizações brasileiras, projetizadas, consultorias, referências) ou por terem uma causa não relacionada diretamente ao contexto organizacional.

4.4.2 Resultados: Coleta de Dados

No total, 27 pessoas foram entrevistadas: Banco Central (8 entrevistados), Cia de Talentos (12 entrevistados) e PromonLogicalis (7 entrevistados). A soma do número de entrevistas realizadas foi de 25, pois no Banco Central uma das entrevistas teve a presença de 2 entrevistados, na Cia de Talentos duas entrevistas foram realizadas com 2 entrevistados e na PromonLogicalis duas entrevistas foram feitas com a mesma pessoa.

As pessoas entrevistadas tinham entre 1 e 35 anos de atuação nas organizações, sendo que a grande maioria tinha mais de 6 anos. A média de tempo de atuação é de 10,7 anos como se pode ver no Quadro 47, um indicador que as pessoas conhecem a realidade organizacional que se pretendeu estudar.

Quadro 47 - Tempo de casa dos entrevistados

	Banco Central	Cia de Talentos	PromonLogicalis
Entrevistado 1	19 anos	12 anos	10 anos
Entrevistado 2	15 anos	12 anos	12 anos
Entrevistado 3	19 anos	04 anos	09 anos
Entrevistado 4	35 anos	06 anos	11 anos
Entrevistado 5	01 ano	12 anos	06 anos
Entrevistado 6	06 anos	06 anos	12 anos
Entrevistado 7	12 anos	06 anos	13 anos
Entrevistado 8	18 anos	07 anos	-
Entrevistado 9	-	04 anos	-
Entrevistado 10	-	07 anos	-
Entrevistado 11	-	13 anos	-
Entrevistado 12	-	02 anos	-
Média	15,6	7,6 anos	10,4 anos
Média Geral	10,7 anos		

As gravações das entrevistas totalizaram 30 horas e 33 minutos. Todas foram transcritas pela pesquisadora e o material compilado resultou em 192 páginas (letra *Times New Roman*, tamanho 12, espaçamento 1,5).

Além das entrevistas, foi realizada observação em campo e anotados os pontos em um caderno (posteriormente foi feito um documento reunindo os pontos observados) e vivenciado um treinamento sobre Gestão de Projetos na Unibacen (Universidade Corporativa do Banco Central) e um evento corporativo do Grupo DMRH.

No Banco Central, todos os 8 entrevistados avaliaram e aprovaram o estudo redigido. Na Cia de Talentos 11 dos 12 entrevistados fizeram a avaliação (uma das pessoas tirou licença da empresa logo após o estudo). Na PromonLogicalis, 5 dos 7 entrevistados avaliaram o caso.

As sugestões de ajuste foram realizadas.

4.4.3 Características dos projetos

Os projetos têm características bastante diferentes entre os casos estudados. O Quadro 48 explicita essas diferenças:

Quadro 48 - Comparação: características dos projetos

	Banco Central	Cia de Talentos	PromonLogicalis
Número de Projetos (média anual)	80	86	400
Número de pessoas por equipe de projeto	3 a 6 pessoas (média)	3 pessoas (mínimo)	3 pessoas (mínimo)
Duração (média)	2 anos	5 meses	4 meses
Variabilidade de tipos de projetos	Elevada	Baixa	Média

Os projetos gerenciados pelo **PMO Corporativo do Banco Central** têm em comum o fato de serem projetos denominados “corporativos”, ou seja, alinhados à estratégia do banco em um dos seguintes aspectos: negócios, fortalecimento institucional, sustentabilidade do negócio (infraestrutura e TI), eventos e mandatórios. Há grande variabilidade entre os projetos corporativos, de forma que nas entrevistas ficou claro que é difícil haver alguma similaridade entre eles. Apenas em projetos de eventos (o encontro do G-20 - um fórum internacional de debate sobre estabilidade econômica mundial – é um exemplo de evento realizado) há similaridade entre si. Além disso, os projetos são longos, sendo previstos para um prazo de 2 anos, pois envolvem muitas vezes alinhamentos com órgãos externos ao banco, divulgação para o mercado, entre outros aspectos que demandam tempo para sua execução.

Os projetos da **Cia de Talentos (Seleção)**, por sua vez, são de um único tipo – Seleção para Programas de *Trainee* ou Estágio. Entretanto, diversos entrevistados enfatizaram que apesar de as etapas básicas do projeto serem muito parecidas, há grande variabilidade na forma de fazer o projeto, pois é necessário fazer adaptações significativas para cada cliente. Os projetos são mais curtos do que os do Banco Central (5 meses em média) e há uma concentração maior no 2º semestre do ano por um comportamento de mercado (as empresas planejam para o início do ano seguinte a entrada do novo grupo de estagiários ou *trainees*).

Os projetos da **PromonLogicalis** se concentram na área de tecnologia, a partir das suas 8 ofertas: Redes, Gerenciamento de Redes, Segurança, Data Center, Tecnologia de Acesso, Colaboração & Imagem, Serviços Avançados e Infraestrutura. Entretanto, há variabilidades dentro dessas ofertas. Como já explicitado anteriormente, foi feito um levantamento de 130 tipos diferentes de projetos dentro dessas tecnologias. Cabe uma ressalva quanto ao número de projetos, pois apesar de haver cerca de 400 projetos em implementação, muitos deles são de revenda de equipamentos, que têm uma complexidade bastante menor do que os demais projetos da PromonLogicalis.

Cabe dizer que foi identificada uma característica comum entre as equipes de projetos: a multiplicidade de alocação. Seja por compartilhar o tempo entre o projeto e a atividade funcional (Banco Central), seja por estar alocado em mais de um projeto ao mesmo tempo (Cia de Talentos e PromonLogicalis), as pessoas não são dedicadas exclusivamente a uma atividade. Por um lado isso facilita o compartilhamento de conhecimentos interprojetos, mas por outro, muitas vezes, há pouco tempo disponível para registro do conhecimento e reflexão dos aprendizados.

4.4.4 Conhecimentos relevantes

A partir da análise integrada dos casos foi possível identificar 8 tipos de conhecimento relevantes para as organizações. Esses são conhecimentos que os entrevistados afirmaram ser importantes para serem gerenciados, ou seja, devem ser foco da Gestão do Conhecimento em suas organizações.

O Quadro 49 detalha os conhecimentos mapeados. É válido explicitar que a numeração não tem nenhuma relação com a ordem de importância dos conhecimentos. Para cada organização, os conhecimentos relevantes e o grau de importância de cada um podem ser diferentes.

Quadro 49 - Conhecimentos relevantes

Tipos de Conhecimento	Descrição
1. Técnico	O “saber como fazer” relacionado às ofertas de serviço da organização. ⇒ Exemplos: saber fazer um modelo econômico (Banco Central), um processo seletivo (Cia de Talentos) ou integração de redes (PromonLogicalis).
2. Consultoria	O conhecimento de como fazer análises, negociar, discutir com o cliente, ou seja, saber o que se deve fazer para atuar como consultor. ⇒ Exemplos: “inteligência consultiva” (Cia de Talentos) e “inteligência em avaliar” (PromonLogicalis).
3. Processual: fases do projeto	É entender o passo a passo, as etapas do projeto. ⇒ Exemplos: fases de um projeto de elaboração de uma nova norma (Banco Central), fases de um projeto de seleção (Cia de Talentos) e fases de um projeto de Data Center (PromonLogicalis).
4. Processual: fases do Gerenciamento de Projetos	É entender o passo a passo das etapas da gestão do projeto. ⇒ Exemplos: MGPro (Banco Central) e eventos de controle (PromonLogicalis).
5. Cliente: setor, organização e contato	Conhecimento do mercado em que a empresa se situa (fatores críticos de sucesso, dinâmica do setor, <i>players</i>), da empresa em si (estratégia, cultura, processo) e do contato (o que a pessoa valoriza, de que forma gosta de trabalhar). ⇒ Exemplo: entender o mercado de operadoras de telefonia, a empresa “Vivo” e o “João”, que é o contato dentro da Vivo (PromonLogicalis)
6. Quem sabe o que (<i>Know-Who</i>)	Saber quem possui qual tipo de conhecimento dentro da organização. ⇒ Exemplos: Consultores do PMO Corporativo (Banco Central), Gerentes de Projeto e Gerente dos Consultores (Cia de Talentos), Titulares dos Centros de Competências, Coordenadores de Disciplinas e Gerentes de Projetos (PromonLogicalis) e profissionais seniores, com muito tempo de permanência na organização (Banco Central, Cia de Talentos e PromonLogicalis)
7. Histórico de projetos	Saber quais projetos a organização já realizou no passado e quais foram as lições aprendidas. ⇒ Exemplos: profissionais seniores, com muito tempo de permanência na organização (Banco Central, Cia de Talentos e PromonLogicalis)
8. Cultural	Compreender a forma de ser dos profissionais da organização seja na maneira de fazer o projeto ou na forma de interagir com o cliente. ⇒ Exemplos: respeito aos candidatos (Cia de Talentos) e nunca dizer “não é comigo” (PromonLogicalis)

Antes de detalhar cada um dos conhecimentos identificados, é importante retomar a diferenciação entre conhecimento e competência. De acordo com McClelland (1973 *apud* FLEURY; FLEURY, 2004, p. 27) conhecimento está relacionado ao que a pessoa precisa saber para realizar uma tarefa.

No entanto, o conhecimento não é suficiente para que a tarefa seja realizada, pois isso envolve a mobilização desses saberes, juntamente com habilidades, que resulte em um saber agir reconhecido pela organização. Nas palavras exatas de Fleury e Fleury (2004, p. 30): “Definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

No presente trabalho, o foco está nos conhecimentos, ou seja, os saberes. Feito esse esclarecimento, a seguir, cada tipo de conhecimento identificado será detalhado.

Cada um dos tópicos a seguir será embasado nos resultados dos estudos de caso pesquisados. O logotipo de cada organização foi utilizado de forma a tornar o detalhamento didático:

Escritório de Projetos Corporativo do Banco Central
Cia de Talentos Seleção
PromonLogicalis

O conhecimento técnico é o saber relacionado à atividade central da organização.

<ul style="list-style-type: none"> Fazer a gestão do portfólio do banco.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar um processo seletivo para um programa de <i>trainee</i> ou de estágio.
<ul style="list-style-type: none"> Entregar um projeto de tecnologia. Está relacionado às ofertas como, por exemplo, um projeto de Data Center ou Gerenciamento de Redes.

Esse tipo de conhecimento possui partes tácitas e partes explícitas. Sendo assim, pode ser adquirido por meio de treinamentos estruturados (para os aspectos mais codificáveis desse conhecimento) ou por meio de capacitação *on the job* (para os aspectos mais tácitos, que só se aprendem por meio da experiência), por exemplo.

O **conhecimento de consultoria** está relacionado a saber como prestar o serviço de consultoria. O IPMA (2006, p. 110) indica como uma das competências do profissional de Gestão de Projetos a *consultation*, que seria a competência de raciocinar, apresentar argumentos sólidos, ouvir o outro ponto de vista e negociar para encontrar uma solução. No

caso, o conhecimento de consultoria equivale ao saber a respeito de como realizar a consultoria (e não o saber em ação, que seria a competência).

<ul style="list-style-type: none"> • Não foi mencionado explicitamente. É possível que não seja tão consciente por ser uma consultoria interna.
<ul style="list-style-type: none"> • Foi chamado de “inteligência consultiva”: saber discutir números do relatório de triagem com o cliente, fazer comparações da empresa com o mercado, avaliar o resultados das ações que foram feitas e auxiliar o gestor a não avaliar os candidatos simplesmente por empatia. • Para facilitar o compartilhamento desse conhecimento na organização são realizadas Reuniões Semanais com os Consultores para discutirem assuntos importantes para sua atuação como, por exemplo, gerações, jovens, pesquisa da Empresa dos Sonhos, <i>cases</i> de projetos interessantes.
<ul style="list-style-type: none"> • O termo utilizado para esse conhecimento foi “inteligência em avaliar”, que foi empregado no contexto de desenvolvimento da precificação de uma proposta (não basta calcular o preço, é necessário avaliar, analisar os custos dentro do contexto específico daquela proposta). • A forma de compartilhar esse conhecimento é no dia a dia, por meio do convívio dos mais juniores com os profissionais mais seniores.

O PMI (2008) distingue as fases do projeto das fases do gerenciamento do projeto, que são os próximos dois conhecimentos identificados na pesquisa. As fases do projeto são “Um conjunto de atividades do projeto, relacionadas de forma lógica, que geralmente culminam com o término de uma entrega importante.” (PMI, 2008, p. 431). Por exemplo, entre as fases de um projeto de lançamento de um novo cosmético, podem-se ter: pesquisa com consumidores, pesquisa e desenvolvimento da fórmula, desenvolvimento da embalagem, desenho do processo de produção, produção de protótipo, aprovação, produção do 1º lote.

As fases do gerenciamento do projeto, por sua vez, estão relacionadas ao ciclo de vida do projeto, “um conjunto de fases do projeto, geralmente em ordem sequencial, cujos nomes e quantidades são determinados pela necessidade de controle da organização ou das organizações envolvidas no projeto” (PMI, 2008, p. 422). As fases de gerenciamento podem ser: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. O PMI (2008) explicita que o ciclo de vida pode ser documentado em uma metodologia.

O conhecimento processual (fases do projeto) envolve saber o passo a passo da realização do projeto, no sentido de etapas para sua realização.

<ul style="list-style-type: none"> • É difícil fazer uma pré-definição das fases de cada projeto, pois na maioria das vezes os tipos de projetos variam muito (exceção são os projetos de eventos, por exemplo). • Entretanto, as fases de gerenciamento do projeto (metodologia de gestão de projeto) são as mesmas e, ao longo da fase ‘Elaboração e Aprovação do Plano’, a equipe define as fases para a realização do projeto específico.
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Fases de um projeto de seleção: 1. Proposta, 2. Planejamento, 3. Abertura do Processo, 4. Atracção/Inscrição, 5. Testes Online, 6. Etapas Virtuais, 7. Etapas Presenciais e 8. Fechamento do Projeto. • Parte dessas fases pertence àquelas de gerenciamento do projeto (proposta, planejamento e fechamento do projeto), mas como só há um tipo básico de projeto na organização estudada (Cia de Talentos – área de seleção para programas), é natural que isso aconteça. • Esse processo está registrado em um manual e é ensinado por meio de treinamentos para a equipe de Consultores e de Soluções.
<ul style="list-style-type: none"> • Há 8 tipos principais de projetos de tecnologia (ofertas): Redes, Gerenciamento de Redes, Segurança, Data Center, Tecnologia de Acesso, Colaboração & Imagem, Serviços Avançados e Consultoria. • Entretanto, há mais de 130 detalhamentos dessas ofertas. • Sendo assim, há materiais (propostas, plano de projeto) com as etapas mais comuns para cada oferta, mas dependendo do projeto pode ser necessário um detalhamento diferente.

O conhecimento processual (fases do gerenciamento de projetos) está relacionado ao passo a passo da Gestão do Projeto, à metodologia de gerenciamento.

<ul style="list-style-type: none"> • A metodologia está documentada na MGPro (Metodologia de Gerenciamento de Projetos) e envolve as fases de Proposição do Projeto, Elaboração e Aprovação do Plano do Projeto, Execução e Controle do Projeto e Monitoramento dos Resultados. • Existe um detalhamento de eventos em cada fase que devem ser seguidos para realizar um projeto corporativo.
<ul style="list-style-type: none"> • As fases do gerenciamento estão integradas às fases do projeto.
<ul style="list-style-type: none"> • As fases de gerenciamento se dividem em Comercialização e Operação e há uma série de eventos de controle ao longo das etapas: <i>A, B, C-Form, Transfer Meeting, Kick-off Meeting, Project Review Meeting, Follow Up Meeting, Closing Meeting</i>.

Resumidamente, ambos os conhecimentos processuais (fases do projeto e fases do gerenciamento de projetos) são de natureza majoritariamente explícita e podem ser compartilhados por meio de manuais e treinamentos estruturados.

O conhecimento do cliente refere-se ao setor (fatores críticos de sucesso, dinâmica, *players*), à empresa em si (estratégia, cultura, processo) e à pessoa de contato na empresa (o que ela valoriza, de que forma gosta de trabalhar).

<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes são internos, mas no caso, o setor pode ser considerado o do próprio banco (Financeiro), as empresas equivalem às áreas do banco (Fiscalização, Política Monetária, entre outras) e os contatos são os executivos dessas áreas.
<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento do cliente é considerado crítico porque define o “tom” do trabalho que será desenvolvido (mais formal ou mais informal, com ou sem inovações, entre outras características). • Quando o Consultor <i>Head</i> de um ano para o outro muda, é feita uma reunião (ou um processo) de

	passagem de bastão, em que se discutem as particularidades da empresa e do contato. O mesmo acontece se o Gerente de Projetos de um cliente muda. Além disso, existem conversas informais ao longo do projeto para compartilhar esse conhecimento.
<ul style="list-style-type: none"> • Esse conhecimento do cliente foi considerado mais crítico para os profissionais que trabalham na comercialização das propostas do que para as equipes de implementação dos projetos (mas para ambos é importante). • Para facilitar a gestão desse conhecimento os profissionais de vendas possuem um direcionamento por conta (cliente).

Esse é um conhecimento primordialmente tácito, sendo compartilhado por meio de narrativas em que se transmite a cultura da empresa cliente e a forma de ser do contato.

O conhecimento de **quem sabe o que** já havia sido discutido por Lundvall e Johnson (1994 *apud* OECD, 1996) que o descrevem como algo que envolve a informação sobre quem sabe o que e quem sabe como fazer o que. Os autores, entretanto, abordam esse conhecimento de uma forma mais ampla, contemplando, por exemplo, a formação de relações sociais que tornam possível ter acesso a especialistas e utilizar seus conhecimentos. Nesse caso, não bastaria saber quem detém o conhecimento, mas também ter acesso a essas pessoas na organização.

Olivera (2000) não aborda diretamente esse conhecimento, mas apresenta como resultado de sua pesquisa os Centros de Conhecimento (*Knowledge Centers*), grupos formais de especialistas que coletam e dão acesso à experiência da organização em um domínio específico. Não só eles são especialistas, como também buscam ativamente indivíduos na organização que possam ampliar seus conhecimentos. Pode-se perceber que esse grupo de profissionais concentra o saber da organização e busca identificar quem, além deles, detém conhecimentos sobre sua área de domínio.

Lício (2005) identificou em sua pesquisa em uma grande consultoria internacional presente no Brasil a base chamada “quem é quem” que permite identificar as pessoas da organização que possuem experiência em produtos, clientes e indústrias, e que podem ser contatadas para uma conversa mais detalhada.

Nas organizações estudadas, percebeu-se que para acumular o conhecimento de quem sabe o que é necessário que se tenha uma visão integrada das equipes. Nos casos estudados, essa visão integrada é detida por diferentes grupos.

<ul style="list-style-type: none"> • Consultores do PMO Corporativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes de Projeto e Gerente dos Consultores.
<ul style="list-style-type: none"> • Titulares dos Centros de Competências, Coordenadores de Disciplinas e Gerentes de Projetos.

Além desses papéis que permitem a visão integrada, pessoas seniores, com muito tempo de permanência na organização, detêm esse conhecimento.

O **conhecimento do histórico de projetos** é possuído pelas mesmas pessoas que detêm o conhecimento de quem sabe o que na organização, pois os profissionais seniores (em geral, têm visão mais abrangente do que acontece na empresa) e que estão há muito tempo na organização acumulam um conhecimento tanto sobre os projetos realizados (histórico de projetos) quanto sobre quem os realizou (e, portanto, quem sabe o que). No entanto, o conhecimento do histórico de projetos envolve uma vivência ainda mais longínqua, pois alguns dos projetos realizados podem nem sequer ter qualquer integrante do time ainda presente na organização.

Esses últimos dois tipos de conhecimento - quem sabe o que e histórico de projetos - podem ser em parte externalizados (lista dos projetos realizados, com detalhamento da equipe do projeto, lições aprendidas, indicação de materiais de referência), mas a profundidade só é conseguida por meio das pessoas. Pode ser também que quando a empresa é menor, esse conhecimento fique concentrado nas pessoas mais seniores, com mais tempo de casa e, com seu crescimento, sejam criados mecanismos (listagens, sistemas) para externalizar parte desse conhecimento.

Por fim, o **conhecimento cultural** envolve a forma de ser dos profissionais da organização, seja na maneira de entregar as atividades do projeto ou na forma de interagir com o cliente.

<ul style="list-style-type: none"> • Esse conhecimento não foi comentado pelos entrevistados diretamente, talvez pelo fato de o PMO ser uma consultoria interna e, logo, a cultura dentro do PMO e fora dele ser a mesma (é a mesma organização)
<ul style="list-style-type: none"> • Esse conhecimento foi apontado como importante e difícil de ser transmitido. • Alguns dos aspectos comentados nas entrevistas sobre o “jeito de ser” dos profissionais da organização são: proximidade (entre os profissionais, com cliente e com os candidatos), respeito (por exemplo, obrigação de dar retorno para cada candidato que entra em contato com a empresa) e flexibilidade. • A forma de transmitir essa forma de ser para os profissionais é por meio de conversas informais

	(chamam a fundadora do grupo para falar sobre a cultura no treinamento dos consultores, por exemplo).
<ul style="list-style-type: none"> • O jeito de ser foi traduzido por um dos entrevistados como um profissional que nunca diz “não é comigo”. Se o cliente traz um problema, é dever dele solucionar internamente o problema (mesmo que demande o envolvimento de outra área, que não a dele) e retornar para o cliente. • Essa atitude é transmitida no dia a dia, por meio de conversas.

Esse conhecimento é majoritariamente tácito, transmitido por meio da vivência no dia a dia com pessoas mais seniores.

Esses 8 conhecimentos podem ser recategorizados de forma a constituir alguns grupos de conhecimentos. Categorizaram-se os conhecimentos em: **projetos** (1.Técnico, 3.Processual/fases do projeto, 4. Processual/fases do gerenciamento), **negócio** que atua (2.Consultoria), **organização** na qual os projetos são realizados (6.Quem sabe o que, 7.Histórico de Projetos e 8.Cultural) e **cliente**, para o qual os projetos são realizados (5.Cliente: setor, organização e contato). Essa categorização está detalhada no Quadro 50.

Quadro 50 - Categorização dos conhecimentos relevantes

Categoria de conhecimentos	Detalhamento dos conhecimentos por categoria
1. Projetos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico ▪ Processual: fases do projeto ▪ Processual: fases do gerenciamento
2. Negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoria
3. Organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quem sabe o que ▪ Histórico de projetos ▪ Cultural
4. Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente: setor, organização e contato

Tendo detalhado cada um dos conhecimentos identificados nos casos analisados, é importante comparar os resultados com outros estudos.

Schindler (2002 *apud* HANISCH *et al*, 2009) havia mapeado 3 tipos de conhecimentos relacionados à área de Gestão do Conhecimento em Projetos ou PKM (*Project Knowledge Management*):

- Conhecimento em projetos (*knowledge within projects*)
- Conhecimento sobre projetos (*knowledge about projects*)
- Conhecimento entre projetos (*knowledge between projects*)

O conhecimento em projetos está relacionado ao conhecimento denominado “4. Processual – fases do gerenciamento de projetos”, pois se refere à metodologia de gestão de projetos e às práticas de comunicação em projetos. Já o conhecimento sobre projetos seria o que foi identificado por “7. Histórico de Projetos”, relacionado a uma visão geral sobre o cenário de projetos (projetos em realização ou já realizados pela organização).

Por fim, o conhecimento entre projetos que, segundo Schindler (*Ibid.*) envolve o conhecimento especialista, metodológico, processual e experiencial, pode ser associado a todos os demais tipos de conhecimentos. Entende-se esse conhecimento como resultado do acúmulo dos demais conhecimentos ao longo do tempo, projeto após projeto.

É importante ressaltar que, durante a coleta de dados, percebeu-se a **necessidade de entender a orientação do conhecimento** nas organizações. Por orientação do conhecimento, entende-se o aspecto que norteia a especialização dos profissionais, que pode ser os tipos de projetos (ofertas), o setor dos clientes (governo, telefonia, entre outros), os clientes (empresas em si), a geografia (América Latina, Europa, entre outros) ou mesmo uma composição de algumas dessas orientações. Essa orientação está relacionada com a ênfase, ou importância de alguns tipos de conhecimentos para a organização.

Por exemplo, no PMO do Banco Central, a orientação do conhecimento é para a metodologia de gestão de projetos. Sendo assim, existe a preocupação em ter a metodologia documentada (MGPro) e atualizada periodicamente, assim como são estruturados treinamentos para capacitar as pessoas sobre o processo. Uma segunda prioridade na orientação é por assunto - política monetária, fiscalização, entre outros - que tem relação com os departamentos do banco. Por isso, cada consultor do Escritório de Projetos Corporativo é responsável pelos projetos de alguns departamentos, facilitando a especialização desse conhecimento.

Na Cia de Talentos, a orientação é para o cliente. Logo, há uma segmentação dos clientes por Gerente de Projetos, bem como por Consultores. Há uma preocupação com a alocação de forma a garantir que pelo menos uma pessoa da equipe que atendeu o cliente no projeto anterior permaneça na equipe do novo projeto. Quando há mudança do Consultor *Head*, é feita uma passagem de bastão para garantir que o novo consultor possua o conhecimento sobre o cliente que atenderá.

Na PromonLogicalis, a orientação depende da equipe. A dos gerentes de conta (vendem as propostas junto aos clientes) é por cliente. Dos Engenheiros Comerciais (fazem as propostas comerciais) é por negócio (governo, operadoras, mercado corporativo). A equipe de Pré-Vendas (faz a proposta técnica) tem uma orientação por cliente e por disciplina, pois precisa conhecer as peculiaridades de cada cliente – como eles gostam de receber as propostas – assim como os tipos de projetos que a organização realiza. Já as equipes de Ofertas (responsáveis pelo conhecimento técnicos dos diversos produtos) e dos profissionais que entregam os projetos a orientação é por disciplina. Essas diferentes orientações impactam a forma como as equipes são organizadas, bem como os profissionais são divididos nos Centros de Disciplina.

4.4.5 Fatores influenciadores

Nos casos individuais, os fatores influenciadores foram sempre classificados como facilitadores ou dificultadores. No entanto, quando se analisam os casos de forma integrada, percebe-se que há fatores que influenciam a forma de se realizar a Gestão do Conhecimento, mas que não necessariamente o fazem de forma positiva (facilitadores) ou negativa (dificultadores). São simplesmente influenciadores.

Por exemplo, percebeu-se que o porte da organização influencia o grau de formalização dos processos (quanto maior a organização, maior a necessidade de formalização). No entanto, não se poderia dizer que determinado porte organizacional é facilitador ou dificultador da Gestão do Conhecimento. O porte é um influenciador, mas não se pode classificá-lo como positivo ou negativo.

Os fatores identificados como influenciadores na Gestão do Conhecimento foram indicados no Quadro 51.

Quadro 51 - Fatores influenciadores

Fator influenciador	Como influencia a Gestão do Conhecimento?
1. Porte	Quanto maior o porte da organização (número de funcionários), maior a necessidade de formalização de processos e documentação de conhecimentos.
2. Setor	Fatores como intensidade da concorrência, grau de confidencialidade e sazonalidade podem impactar a inovação e o compartilhamento de conhecimentos.

3. Variabilidade de projetos	Quanto mais variados forem os tipos de projetos realizados / ofertados pela organização, maior a necessidade de organização do conhecimento por segmentos e maior a dificuldade de reaproveitamento.
4. Modelo de contratação	O modelo de contratação influencia a relação do profissional com a empresa, podendo impactar no seu tempo de permanência na organização, bem como interferir em suas atitudes no compartilhamento de conhecimentos.
5. Estilo de organização das equipes de projeto	A forma de organizar as equipes dos projetos – área de especialidade ou geral, compartilhamento de recursos entre projetos, multiplicidade de papéis – influencia o grau de especialização e de compartilhamento de conhecimentos.
6. Alocação	O esforço da organização em alocar pessoas que trabalharam em determinados projetos / clientes anteriormente ou em priorizar a rotação influencia o grau de especialização do conhecimento e a inovação.
7. Fatores individuais	A atitude individual das pessoas (por exemplo, pró-compartilhamento ou de guardar a informação consigo) influencia o grau de abertura para realizar os processos de Gestão do Conhecimento.

O **porte** da organização (número de funcionários) parece influenciar o grau de formalização dos processos e a necessidade de documentação dos conhecimentos. Enquanto a empresa tem um número menor de funcionários, praticamente todos se conhecem e existe uma tendência de se buscar o conhecimento diretamente com as pessoas. A dimensão menor permite que isso seja feito. Cada vez que alguém precisa de ajuda para resolver um problema ou precisa saber se um projeto semelhante foi realizado na organização, levanta da mesa e pergunta para a equipe próxima dela se pode ajudar ou vai até a mesa de alguém sênior que possivelmente poderá ajudá-lo.

Esse ponto vai ao encontro da proposição de Prencipe *et al* (2005) de que o porte da organização representa uma influência importante nas práticas de conhecimento e estilos de aprendizagem. De acordo com a pesquisa realizada pelos autores, o contexto de uma organização de pequeno porte é o descrito a seguir:

Todos os funcionários estão situados no mesmo local e a empresa é pequena o suficiente para que a maioria das pessoas se conheçam pelo nome. A maioria das interações ocorre face-a-face e o estilo de gestão é bastante informal. Procedimentos formais para fazer os projetos existem, mas eles não estão respeitados servilmente e, de fato, parece haver níveis bastante baixos de consciência do que eles realmente são. Isso não é considerado uma grande desvantagem porque uma grande proporção dos funcionários trabalha na organização há muito tempo, que internalizou de forma efetiva a forma como as coisas são feitas na empresa. Dadas essas características, o estilo de aprendizagem interprojetos é fortemente personalizado, baseado na experiência acumulada individualmente, e disseminado através de redes sociais bem estabelecidas. (PRENCIPE *et al*, 2005, p. 209)²⁰.

²⁰ “All staff are based in the same location and the company is small enough that most people know each other on a first name basis. The majority of interactions occur face-to-face and the style of management is fairly informal. Formal procedures for carrying out projects do exist, but they are not slavishly adhered to and, indeed, there appear to be rather low levels of awareness about what they actually are. This is not considered too much of a handicap because a large amount proportion of staff are long-serving employees who have

Um contexto muito semelhante foi descrito pelas pessoas entrevistadas na Cia de Talentos e na PromonLogicalis. Entretanto, com o crescimento dessas organizações, isso está se modificando.

<ul style="list-style-type: none"> • O PMO do Banco Central, que atende a uma comunidade envolvida em projetos de cerca de 300 pessoas, precisou documentar a metodologia de gestão de projetos (MGPro) e investir em um sistema de informação (SGPro) para reunir os documentos dos projetos e emitir os relatórios de progresso dos projetos. • Entretanto, ainda acontece muito de os servidores do banco procurarem diretamente os consultores do Escritório de Projetos para pedir ajuda. Muitas vezes é necessário que um consultor indique o que a pessoa deve procurar no sistema (qual projeto que já foi realizado é semelhante ao que ela está desenvolvendo), qual material pode utilizar como referência ou até mesmo quem ela pode procurar dentro da organização para compartilhar experiências de projeto.
<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia predominante é a que Hansen <i>et al</i> (1999) denominaram personalização, que provê aconselhamento com rigor analítico e criativo a respeito de problemas estratégicos por meio da canalização da <i>expertise</i> individual. • Para apoiar essa estratégia, a empresa organizou diversos rituais ao longo do tempo para facilitar a troca entre as pessoas (reunião de consultores, reunião de acompanhamento, reunião de alocação). É uma maneira de formalizar a troca de conhecimentos tácitos. • No entanto, com o crescimento da organização, a Cia de Talentos precisou investir esforços também na documentação do conhecimento: um profissional foi contratado com o papel de mapear os processos e desenvolver manuais de procedimentos e está prevista a implantação de um sistema de informação.
<ul style="list-style-type: none"> • O contexto é muito semelhante à Cia de Talentos. Apesar de o número de funcionários ser maior, eles estão segmentados por disciplinas, o que simplifica a dimensão da rede de contatos mais diretamente relacionadas a cada profissional. • Não há um sistema de gestão de projetos, os documentos dos projetos ficam armazenados no <i>sharepoint</i> e podem ser acessados por qualquer profissional da organização. • No entanto, também é necessário acessar um profissional mais sênior para saber qual projeto ou documento consultar.

O **setor** da organização influencia a forma de fazer a gestão do conhecimento. Em setores em que a concorrência é intensa ou a tecnologia muda com muita velocidade, por exemplo, existe uma necessidade maior de inovar. É o caso da Cia de Talentos e da PromonLogicalis. Já o Banco Central precisa garantir estabilidade para a economia, não devendo inovar constantemente nos projetos que realiza. A sazonalidade foi um fator percebido na Cia de Talentos, que influencia o momento em que as práticas de GC são realizadas.

effectively internalized the way things are done at the company. Given these characteristics, the style of interproject learning is strongly personalized, reliant on individually accumulated experience, and spread through well-established social networks."

<ul style="list-style-type: none"> O Banco Central não deve trazer grandes inovações porque isso traria consequências negativas para a economia brasileira (o foco está em garantir estabilidade).
<ul style="list-style-type: none"> Concorrência elevada. Logo, é preciso inovar para continuar sendo a organização escolhida pelos clientes. Há sazonalidade, pois os processos seletivos concentram-se no segundo semestre do ano. Sendo assim, há muitas práticas de GC que são realizadas durante o primeiro semestre (reunião dos consultores e projetos internos, por exemplo).
<ul style="list-style-type: none"> Tecnologia muda rapidamente. Assim, é necessário inovar continuamente.

Uma maior **variabilidade de projetos** (tipos diferentes de projetos) traz uma maior necessidade de organização dos conhecimentos em segmentos para facilitar a gestão e a melhoria contínua.

<ul style="list-style-type: none"> Apesar de os projetos variarem muito entre si, os projetos de um mesmo departamento demandante (chamado no banco de unidade interessada) têm maior similaridade entre si. Sendo assim, os consultores do PMO são organizados por departamento, facilitando a especialização de conhecimentos.
<ul style="list-style-type: none"> Existe basicamente um único tipo de projeto (processo seletivo), sendo assim, não há uma orientação dos profissionais nesse sentido (por exemplo, uma segmentação entre profissionais que fazem processo seletivo de <i>trainees</i> e os que fazem para estagiários). A orientação dos Consultores e Gerentes de Projetos, no caso, é por cliente, dado que cada cliente tem um perfil específico e que influencia significativamente a forma de fazer o projeto.
<ul style="list-style-type: none"> Os conhecimentos são divididos por Centros de Competências e disciplinas. A maior parte dos projetos vendidos a clientes envolve o Centro de Competência de Tecnologia, em uma das suas 8 disciplinas (Redes, Gerência de Redes, Data Center, entre outros). Entretanto há em torno de 130 tipos de projetos associados a essas 8 disciplinas.

Prencipe *et al* (2005) abordam esse fator de variabilidade a partir do que denominaram “Novidade Técnica”. Para os autores, o potencial para melhoria contínua é geralmente maior para projetos mais repetitivos do que naqueles que envolvem alto grau de customização. Além disso, o nível de novidade técnica demandado varia não somente entre setores, mas entre os projetos de uma mesma empresa.

Pode-se fazer uma associação entre os resultados dos casos e o que foi discutido por Prencipe *et al* (2005) na medida em que os conhecimentos nas organizações tendem a ser agrupados por grau de semelhança a fim de reduzir o grau de novidade técnica e, assim, facilitar a melhoria contínua.

O **modelo de contratação** é outro fator que influencia a gestão do conhecimento na medida em que impacta na relação do profissional com a empresa. Dessa forma, pode trazer consequências para o tempo de permanência das pessoas na organização e nas atitudes frente ao compartilhamento de conhecimentos.

<ul style="list-style-type: none"> • Os servidores passam por um concurso público e têm estabilidade no emprego. • Sendo assim, o tempo de permanência das pessoas no banco é de muitos anos (a maior parte até se aposentarem). Isso facilita muito o acúmulo de conhecimentos ao longo do tempo.
<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de os profissionais terem um modelo de contratação do tipo CLT ou PJ (Pessoa Jurídica), o vínculo com a organização é emocional. • Sendo assim, as pessoas também tendem a permanecer por muitos anos na empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Grande parte dos profissionais é acionista da empresa. • Isso estimula um maior tempo de permanência na organização e, além disso, facilita o compartilhamento de conhecimentos. • O estímulo ao compartilhamento acontece porque sendo donos da empresa, as pessoas de diferentes áreas trabalham juntas para resolver os problemas ou atender pedidos dos clientes da organização, que é de todas elas.

Outro fator influenciador é o **estilo de organização das equipes de projetos**. Prencipe *et al* (2005) apontaram para esse fator como algo que influencia a aprendizagem interprojetos. Segundo os autores, o estilo varia entre o que envolve grande orientação funcional e aqueles baseados em times de projetos dedicados. A orientação funcional permite maior gerenciamento da acumulação de conhecimento dos especialistas, mas pode criar ilhas de conhecimento se não integrados. Já em uma organização projetizada a troca de conhecimentos dentro do projeto é priorizada (e não a troca interprojetos ou com outras partes da organização).

Todas as organizações pesquisadas são projetizadas. No entanto, cada uma possui algumas particularidades no estilo de organizar as equipes que devem ser discutidas.

<ul style="list-style-type: none"> • Há a segmentação da carteira de projetos por departamento, o que favorece a especialização dos consultores do PMO Corporativo, como já foi apontado. • Entretanto, quando se analisa a organização como um todo – o Banco Central – que é funcional, percebe-se a formação das ilhas de conhecimento a que Prencipe <i>et al</i> (2005) se referem. Um dos entrevistados se referiu a esse fenômeno como “silos” ou “feudos” que se formam na organização
<ul style="list-style-type: none"> • A segmentação ocorre por cliente, facilitando a especialização do conhecimento, e os profissionais trabalham ao mesmo tempo em diferentes projetos. • Além disso, os consultores são alocados paralelamente em projetos internos de desenvolvimento da organização (por exemplo, propor um plano de ação para resolver um problema de processo apontado por muitos candidatos) e nos comitês de inovação (para propor inovações para um projeto específico de um cliente ou para os projetos como um todo). Essa alocação múltipla facilita

	a troca de conhecimentos interprojetos.
<ul style="list-style-type: none"> • A segmentação é por cliente (para os profissionais mais voltados ao mercado) e por disciplina (para os demais profissionais), facilitando, por um lado, a especialização. • Por outro lado, os profissionais também estão alocados em mais de um projeto ao mesmo tempo, facilitando a troca interprojetos. • Há pessoas que também acumulam papéis na organização como, por exemplo, Gerentes de Projetos que são também Coordenadores de Disciplina. Esse acúmulo de papéis facilita a troca interprojetos, pois a mesma pessoa participa de discussões sobre projetos diferentes.

Sendo assim, percebe-se que as organizações pesquisadas procuram fazer um balanço entre especialização de conhecimentos (por meio da orientação dos profissionais para alguma área de conhecimento ou cliente) e compartilhamento interprojetos (por multiplicidade de papéis e alocação em mais de um projeto ao mesmo tempo).

A forma de **alocação** dos profissionais, ou seja, o esforço de selecionar as pessoas que irão trabalhar em cada um dos projetos também influencia a gestão do conhecimento na medida em que pode ser priorizado que os profissionais que já trabalharam em projetos anteriores sejam novamente alocados em projetos semelhantes (aumentando a especialização dos conhecimentos) ou priorizar a diversificação (favorecendo a inovação).

Prencipe *et al* (2005) identificaram o fator de alocação de pessoal como influenciador da aprendizagem interprojetos. Segundo os autores, quanto mais for possível codificar e descontextualizar o conhecimento dos projetos, menor a ênfase em garantir a continuidade da equipe. Por outro lado, se o conhecimento for coletivo e variar a partir do contexto, é importante manter pelo menos parte do time reunida ao longo dos diversos projetos. Os autores também mencionam que algumas organizações não consideram desejável manter a alocação de pessoas ao longo dos projetos, pois pode não favorecer novas ideias. Essa situação foi identificada na Cia de Talentos.

Nos casos estudados, foi percebida uma atenção significativa das organizações com a questão da alocação do time.

<ul style="list-style-type: none"> • A metodologia de Gestão de Projetos já inclui diversas validações (AGP, Escritórios de Projetos Corporativo e Setoriais), além do Comitê de Projetos Corporativos (CPC) para garantir que as pessoas que devem fazer parte do projeto foram incluídas na equipe. • Isso acontece principalmente porque como existe certo distanciamento entre as áreas do banco, essas instâncias devem garantir que todas as pessoas, das diferentes áreas, que detém o conhecimento necessário para a entrega e validação do projeto sejam incluídas na equipe.
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma reunião semanal, com duração aproximada de 2,5 horas, entre os Gerentes de Projetos e o Gerente dos Consultores para definir a alocação nos diversos projetos. Há um significativo empenho em garantir que pelo menos uma pessoa que fez parte do projeto anterior no cliente seja mantida no novo projeto, seja o Gerente do Projeto, o Consultor ou o analista de Soluções. • Além disso, procuram garantir que os consultores alocados nos clientes sejam adequados ao projeto que será realizado (senioridade e perfil). • Um detalhe importante é que ao mesmo tempo em que procuram manter pelo menos um dos profissionais ao longo dos projetos em cada cliente, buscam fazer uma rotatividade dos clientes atendidos pelos consultores, pois isso é visto como positivo para renovar a forma de fazer o projeto.
<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma preocupação com a alocação dos profissionais e é uma atividade que demanda tempo dos Coordenadores e Engenheiros de Projetos e dos Coordenadores dos Centros de Disciplina. • É feita uma reunião mensal chamada PAR (Plano de Alocação dos Recursos) em que os Coordenadores e Engenheiros de Projetos enviam sua necessidade de recursos para os projetos e os Coordenadores de Disciplina definem as alocações. • Há um esforço em manter os profissionais com conhecimento sobre o tipo de projeto a ser realizado e, como segunda prioridade, sobre o cliente. • No dia a dia esse planejamento se altera bastante e os próprios Coordenadores e EPs se conversam para ajustar as alocações entre os diferentes projetos. Sempre que necessário os Gerentes de Projetos são chamados para resolver eventuais conflitos de alocação.

Por fim, um aspecto percebido como influenciador na Gestão do Conhecimento são os **fatores individuais**, ou seja, a orientação intrínseca dos indivíduos à aprendizagem (CHIRI; KLOBAS, 2010). Isso influencia a motivação para buscar novos conhecimentos e a predisposição em compartilhar ou reter conhecimentos.

Chiri e Klobas (2010) afirmam que a abertura para aprender é um reflexo da curiosidade e originalidade do indivíduo, predizendo sua busca pelos conhecimentos e ideias de outras pessoas. Além disso, adicionam como fatores ligados à intenção de compartilhamento a atitude em relação ao compartilhamento (gostar de compartilhar conhecimentos), a influência social percebida (achar que é esperado compartilhar) e o grau de instrução pessoal (se ver como capaz de compartilhar conhecimentos).

Esse fator foi também identificado por Koskinen e Pihlanto (2008) que o nomearam de motivação para compartilhar conhecimento. Os autores apontaram que a motivação é um processo psicológico interno que direciona o comportamento e pode ser derivada de fatores intrínsecos ou extrínsecos (recompensas e reconhecimentos).

Percebeu-se nos casos estudados que o fator individual influencia a criação, o compartilhamento e a documentação de conhecimentos. O processo seletivo das organizações

influencia esse aspecto ao escolher qual o perfil das pessoas que irão compor o quadro de profissionais. Herrera (2001, p. 87) destaca as práticas de recrutamento como os primeiros passos para retenção dos funcionários na empresa, dado que permite identificar se a pessoa é adequada para a função e se ela irá demonstrar os fatores de sucesso necessários para a posição.

<ul style="list-style-type: none"> • Um dos entrevistados comentou que o fato de o processo seletivo para o banco ser com base unicamente em conhecimentos técnicos (concurso público), não são todas as pessoas que têm o perfil de compartilhar conhecimentos.
<ul style="list-style-type: none"> • O processo seletivo permite que se escolha profissionais com o perfil comportamental semelhante ao das demais pessoas da organização, que envolve uma atitude aberta, pró-compartilhamento e de busca por inovação. • Além disso, a indicação de pessoas para o processo seletivo por profissionais que já trabalham na Cia de Talentos ainda é frequente e facilita a aproximação de perfil.
<ul style="list-style-type: none"> • O processo seletivo inclui uma avaliação comportamental feita por uma consultoria externa e baseada nas competências da Promon. • Entre as competências existem aspectos importantes para a Gestão do Conhecimento como trabalho em time e criatividade.

É válido ressaltar que ainda que seja feito um processo seletivo que avalie aspectos comportamentais, sempre poderá haver pessoas que não são tão favoráveis à criação e compartilhamento de conhecimentos. Isso foi citado em uma das entrevistas na Cia de Talentos. Além disso, especialmente em relação ao perfil favorável ao registro do conhecimento, parece não haver esse filtro na entrada dos profissionais nas organizações pesquisadas.

4.4.6 Fatores Influenciadores: Facilitadores

Os fatores facilitadores da Gestão do Conhecimento, identificados nos estudos de casos, encontram-se consolidados no Quadro 52. A ordem em que os fatores foram listados não está relacionada ao grau de importância de cada fator, até mesmo porque se percebeu que é a composição dos diversos fatores que facilita a gestão do conhecimento nas organizações pesquisadas e não um único fator de destaque.

Quadro 52 - Fatores facilitadores consolidados

Fator facilitador	Como influencia a Gestão do Conhecimento?
1. Cultura facilitadora	Uma cultura facilitadora é aquela que possui elementos como confiança entre as pessoas, abertura, além de valores como respeito e transparência. Organizações em que esses aspectos estão presentes facilitam o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas.
2. Estrutura horizontal (pouca hierarquia)	Uma estrutura organizacional mais horizontal - no sentido de distância nas relações entre as pessoas - facilita a proximidade e, logo, o compartilhamento de conhecimentos.
3. Proximidade física	A proximidade física facilita a troca de conhecimentos tácitos na organização.
4. Papéis: visão ampla	A existência de papéis que permitem uma visão ampla dos projetos realizados / em realização facilita a integração dos conhecimentos organizacionais.
5. Práticas de Gestão de Projetos	As práticas utilizadas para gerenciar os projetos da organização organizam os processos de Gestão do Conhecimento. As práticas formais, adicionalmente, evitam que se tenha que definir a forma de recuperar, criar, compartilhar e armazenar conhecimentos a cada projeto.
6. Tempo de permanência (baixa rotatividade)	O fato de as pessoas permanecerem na organização por um período longo (baixa rotatividade ou <i>turnover</i>) permite o acúmulo de conhecimentos.
7. Competência dos profissionais	Pessoas competentes (com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à organização) são a base para que os processos e práticas de Gestão do Conhecimento possam ter efetividade. Ter processos de RH alinhados às competências organizacionais auxilia esse fator.
8. Prestígio organizacional	O fato de se trabalhar em uma organização referência estimula os profissionais a buscarem capacitação para estarem à altura de seus pares e da organização para a qual trabalham.
9. Projetos	Os projetos facilitam a integração de conhecimentos que muitas vezes estão em pessoas / áreas diferentes para atingir um objetivo comum.
10. Sistemas e arquivos digitais	A existência de sistemas de informação e arquivos digitais (planilhas, manuais) facilita a documentação de conhecimentos.

A **cultura facilitadora** é um dos fatores identificados como positivo para a gestão do conhecimento. Foi denominada “facilitadora” a cultura em que está presente a confiança entre as pessoas, em que há ajuda mútua e valores como respeito e transparência.

A cultura facilitadora foi percebida em todas as organizações.

<ul style="list-style-type: none"> As pessoas se ajudam no dia a dia e erros são perdoados. Isso foi comentado durante uma conversa informal em que a pesquisadora perguntou se a pessoa que comete um erro não precisa carregar esse peso para sempre (dado que as pessoas em geral permanecem na empresa até se aposentarem). Os dois profissionais que participavam da conversa disseram que não, se a pessoa errou, “é só pedir desculpas” e que o erro faz parte, não tem como acertar sempre.
<ul style="list-style-type: none"> A cultura facilitadora foi muito enfatizada em praticamente todas as entrevistas. Essa cultura se traduz em um contexto de ajuda mútua, proximidade, respeito, transparência, liberdade e autonomia. As lideranças também ajudam a promover essa cultura por meio do exemplo no dia a dia.

	<ul style="list-style-type: none"> • O erro é tolerado, mas desde que não seja relacionado aos valores da empresa. Nos demais casos, o fato de a pessoa ter tentado algo inovador, mas não ter dado certo, é compreendido.
<ul style="list-style-type: none"> • A ajuda mútua está nas competências com base nas quais os profissionais são selecionados e avaliados e também é percebida na prática nos projetos.

Schein (1985, p. 6) afirma que o termo cultura deveria ser reservado para o nível mais profundo de pressupostos básicos e crenças que são compartilhados pelos membros de uma organização que operam de maneira inconsciente, e que define a visão de uma organização sobre si e sobre seu ambiente sob a forma de hábitos tidos como certos (“*taken-for-granted*”).

Diversos pesquisadores já apontaram para a cultura como sendo um facilitador para a gestão do conhecimento (CHIRI; KLOBAS, 2010; JOIA; LEMOS, 2010; KOSKINEN; PIHLANTO, 2008; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; VON KROGH *et al*, 2001). Esses autores se referiram a esse fator de diversas maneiras: contexto adequado, ambiente de solicitude, confiança, valores, fatores idiossincráticos e condições organizacionais.

É importante esclarecer que apesar de clima e cultura serem assumidos como sinônimos por alguns pesquisadores e profissionais, o clima é um estado momentâneo e refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham enquanto a cultura tem um caráter histórico mais profundo remetendo ao processo de definição de seus valores básicos (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 291).

Nas organizações pesquisadas, os fatores percebidos como facilitadores estão muito mais relacionados à cultura do que ao clima organizacional por se configurarem como aspectos mais profundos e relacionados a valores.

Uma **estrutura organizacional** com pouca hierarquia, em que as pessoas se sintam à vontade para acessar profissionais que possuem um cargo alto na hierarquia da empresa, facilita o acesso e compartilhamento de conhecimentos.

<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura do banco é hierárquica.
<ul style="list-style-type: none"> • A não hierarquia foi comentada em muitas entrevistas, traduzida em acessibilidade e proximidade entre as pessoas.
<ul style="list-style-type: none"> • Os profissionais são em grande parte acionistas da organização e, assim, se enxergam de forma mais igualitária.

A importância de uma estrutura organizacional que dispense formalidades hierárquicas já havia sido bastante discutida por Von Krogh *et al* (2001, p. 59) como um dos componentes do contexto capacitante, em que o conhecimento pode fluir com liberdade. Esse fator também já havia sido discutido por Joia e Lemos (2010) que afirmaram que quanto mais hierarquizada, maior a dificuldade de comunicação e compartilhamento de conhecimentos.

A **proximidade física** facilita a troca de conhecimentos tácitos entre as pessoas.

<ul style="list-style-type: none"> No Banco Central em Brasília, os servidores estão distribuídos em 27 andares, cada um com 4 alas. Sendo assim, a proximidade física é somente entre pessoas da mesma área.
<ul style="list-style-type: none"> Todos os funcionários dividem o mesmo espaço – sem baias ou paredes - e não há salas diferenciadas (com exceção de uma sala de vidro da presidente do grupo, que fica sempre aberta). Praticamente todos os funcionários conseguem se ver do local em que se sentam.
<ul style="list-style-type: none"> As pessoas estão todas no mesmo andar, mas há algumas baias e paredes separando os ambientes.

Von Krogh *et al* (2001, p. 52) já haviam apontado para a importância desse fator ao afirmar que o “espaço físico reforça o contexto capacitante da empresa”. Os autores apresentaram o caso da Phonak, cuja arquitetura encoraja as pessoas a se encontrarem e interagirem.

Koskinen e Pihlanto (2008) também já haviam apontado para esse facilitador e especificamente em ambientes de projetos.

A existência de **papéis que permitem uma visão mais ampla** dos projetos organizacionais facilita a integração dos conhecimentos. Em todos os casos estudados há uma equipe que centraliza a coordenação e detém a visão do todo dos projetos. Esse ponto favorece a troca interprojetos.

<ul style="list-style-type: none"> O próprio Escritório de Projetos Corporativo e os Escritórios de Projetos Setoriais.
<ul style="list-style-type: none"> Os Gerentes de Projetos.
<ul style="list-style-type: none"> Os Gerentes de Projetos e Coordenadores de Disciplinas.

Prencipe *et al* (2005) discutem a ideia de especialistas viajantes (“*travelling experts*”), profissionais com conhecimento especializado que podem circular entre os diferentes projetos para compartilhar o conhecimento. Esse é um papel facilitador da Gestão do Conhecimento.

Outra referência interessante de papéis facilitadores da GC são os Centros de Conhecimento (*Knowledge Centers*) apresentados por Olivera (2000), que são grupos formais de especialistas que coletam e ajudam a disseminar conhecimentos dentro de seu domínio específico.

As **práticas de gestão de projetos** organizam os processos de Gestão do Conhecimento (criação, compartilhamento, recuperação e armazenamento) e, quando formalizadas, são uma forma de evitar que se tenha que reinventar a forma de realizar os processos a cada novo projeto.

<ul style="list-style-type: none"> A Metodologia de Gestão de Projetos (MGPro) já define as diversas práticas que devem ser seguidas para desenvolver um projeto corporativo: elaboração do anteprojeto, instâncias de validações, forma de aprovação dos pedidos de mudanças, entre outros.
<ul style="list-style-type: none"> Há o manual de atividades que define as práticas que Consultores e Gerentes de Projetos devem adotar para realizar um projeto da empresa (proposta, <i>kick-off</i> interno, <i>kick-off</i> com cliente, relatório semanal, reunião de encerramento, entre outros).
<ul style="list-style-type: none"> Há os eventos de controle formais que definem principalmente a forma de compartilhamento de conhecimentos (<i>A, B, C-Form, Kick-off, Project Review, Follow Up</i> e <i>Closing Meeting</i>).

Entre os resultados de sua pesquisa, Kotnour (2000, p. 402) destaca que o processo de gerenciamento de projetos anda em paralelo com o processo de aprendizagem, pois cada passo no processo de gestão do projeto, se avaliado da perspectiva da aprendizagem, pode servir como base para produzir e compartilhar conhecimentos entre o time do projeto.

Um elevado **tempo de permanência** na organização (baixa rotatividade) permite que as pessoas acumulem conhecimentos ao longo do tempo. Cabe o destaque que a rotatividade das pessoas mais seniores na Cia de Talentos e na PromonLogicalis foi apontada como muito baixa, o que é positivo para as organizações que mantêm em seus quadros pessoas com grande conhecimento acumulado. No Banco Central, a rotatividade é naturalmente mais baixa em todos os níveis, pois as pessoas prestam concurso público para entrar na organização.

<ul style="list-style-type: none"> É facilitado pelo fato de as pessoas terem estabilidade no emprego após passarem por um concurso público. No entanto, um ponto de atenção é que todos os profissionais que entraram no concurso de um determinado ano ganham direito à aposentadoria no mesmo período, o que representa uma preocupação em relação à manutenção do conhecimento no banco.
<ul style="list-style-type: none"> A rotatividade também não é alta segundo os entrevistados. Apenas na área de Soluções (suporte à operação), na qual as pessoas são mais novas e mais juniores é que a rotatividade se mostra elevada.

- Na PromonLogicalis o tempo de permanência também é elevado, possivelmente incentivado pelo modelo acionário.

Contar com **profissionais competentes** é um fator facilitador na medida em que forma a base para que os processos de Gestão do Conhecimento possam ser efetivos. Pouco adianta ter práticas bem desenvolvidas se as pessoas não têm o conhecimento, habilidade e atitudes (competência) para criar, compartilhar, recuperar e armazenar conhecimentos. Percebeu-se que ter processos de RH (seleção, desenvolvimento, carreira, remuneração) alinhados às competências organizacionais facilita ter profissionais de acordo com o que é necessário para a organização.

O fato de se ter pesquisado somente empresas referências em seus setores favoreceu encontrar a situação de se ter profissionais competentes. Em todas as organizações foi identificado um processo seletivo bastante rigoroso que favorece haver pessoas com as competências adequadas.

- Apenas os conhecimentos técnicos são testados (concurso público), de forma que as competências necessárias ao banco e à função devem ser desenvolvidas ou refinadas ao longo do tempo, ou seja, após a entrada.

- Há avaliações comportamentais que permitem analisar logo de início se o profissional possui as competências necessárias, mas de qualquer forma essas competências são refinadas ao longo do tempo.

- O mesmo caso da Cia de Talentos (há avaliação comportamental na entrada e desenvolvimento ao longo do tempo).
- No processo seletivo, uma consultoria externa realiza a avaliação comportamental.

O **prestígio organizacional**, ou seja, o orgulho de trabalhar na organização estimula os profissionais a buscarem se capacitar para estar à altura dos pares e da organização para a qual trabalham.

- Foi percebido que as diversas visitas para *benchmarking* que recebem de outras organizações favorecem o preparo dos servidores para estarem à altura de ser uma organização de referência.

- A preocupação em estar capacitado foi expressa por um dos entrevistados, que disse que o peso da marca faz as pessoas irem buscar conhecimento.

- Isso não foi percebido de forma direta (estímulo à capacitação para estar à altura da organização e pares), mas há o orgulho de terem um corpo de profissionais competente e orgulho da empresa em que trabalham.

Na pesquisa de Hausknecht *et al* (2009), com mais de 24 mil empregados de uma rede hoteleira nos Estados Unidos, identificou-se que o prestígio organizacional é o quarto principal fator para retenção (precedido por satisfação com o trabalho, recompensas extrínsecas e relacionamentos interpessoais). Além disso, sua importância cresce de maneira significativa para os empregados de melhor desempenho.

Percebe-se que além de incentivar os profissionais a se capacitarem, o prestígio organizacional pode haver o efeito indireto de favorecer a permanência na organização (que é outro fator facilitador).

Foi curioso perceber que os **projetos** em si são um facilitador da Gestão do Conhecimento na medida em que facilitam a integração de conhecimentos de pessoas e áreas distintas na empresa em prol de um objetivo comum.

Esse aspecto foi mais evidente no Banco Central, especialmente pelo fato de os departamentos serem menos integrados e os projetos “forçarem” a integração, como afirmou um dos entrevistados. Entretanto, nas demais organizações esse aspecto também foi percebido.

Muitos dos estudos anteriores pesquisados ressaltam as dificuldades que um ambiente de projetos traz para a Gestão do Conhecimento. No entanto, há autores que apontam para esse aspecto facilitador dos projetos. Schindler e Eppler (2003), por exemplo, citam alguns estudos que apontam para os projetos serem próprios para a aprendizagem por sua natureza especial como organização secundária (recursos e tempo limitados, pressão, alta complexidade, novos times).

Finalmente, a existência de **sistemas e arquivos digitais** (planilhas, manuais) facilita a documentação de conhecimentos. Sendo assim, o compartilhamento se torna mais rápido e econômico, pois não consome tempo de pessoas seniores para transmitir o mesmo conhecimento diversas vezes. O que demanda das pessoas, mesmo com a existência de sistemas e arquivos, é a indicação de qual material procurar dentro do sistema ou qual arquivo buscar como referência.

- Existe um sistema de informação de projetos, SGPro, que reúne todos os documentos do projeto.
- Além disso, existe uma série de *templates* (EAP, cronograma, entre outros) que podem ser

	reutilizados nos projetos.
<ul style="list-style-type: none"> • Os documentos ficam disponibilizados na rede, organizados por cliente. • Adicionalmente, foram desenvolvidos mais nos últimos meses alguns manuais de processos.
<ul style="list-style-type: none"> • Os documentos dos projetos ficam disponíveis na rede e depois de encerrado o projeto a rede é transferida para o <i>sharepoint</i> (plataforma para gestão de conteúdos). • A área de Consultoria da PromonLogicalis utiliza um sistema (QUAL) para manter o registro de quais projetos foram realizados pela área, quem esteve envolvido. Isso reduz a necessidade de pessoas seniores para recuperar na memória esse tipo de informação.

Walsh e Ungson (1991) apresentam 6 repositórios de memória organizacional (indivíduos, cultura, transformações, estrutura, ambiente físico e arquivos externos à organização) e definem memória organizacional como informações da história da organização armazenadas que podem ser trazidas para apoiar as decisões do presente. Os autores, entretanto, não citam os sistemas de informação como forma de memória organizacional (os computadores seriam acessórios dos indivíduos). Isso é feito posteriormente por Olivera (2000).

4.4.7 Fatores Influenciadores: Dificultadores

Os fatores dificultadores para a Gestão do Conhecimento mapeados a partir da análise dos casos foram consolidados no Quadro 53. É válido apontar que a ordem dos fatores listados não tem relação com o grau de importância, pois isso depende do contexto de cada organização.

Quadro 53 - Fatores dificultadores consolidados

Fator dificultador	Como influencia a Gestão do Conhecimento?
1. Resistência cultural à documentação	Faz com que o conhecimento se concentre nas pessoas da organização, de forma que elas precisam sempre ser acessadas por aqueles que necessitam de seu saber.
2. Não priorização da Gestão do Conhecimento	A entrega de projetos ou as atividades do dia a dia são o foco dos profissionais, de forma que o registro, recuperação, compartilhamento e até mesmo reflexão sobre os conhecimentos recém-adquiridos fica em segundo plano.
3. Falta de integração entre áreas	Dificulta o compartilhamento de conhecimento <i>cross</i> áreas ou entre processos (proposta e execução do projeto, por exemplo).
4. Rotatividade de pessoas	Dificulta o acúmulo de conhecimentos ao longo do tempo e causa a perda de eficiência nos projetos (precisam investir tempo para ensinar as novas pessoas do time o que o integrante que deixou a empresa já sabia).

A **resistência cultural à documentação** traz como consequência um aumento do número de acessos às pessoas (especialmente as mais seniores), pois são demandadas a cada vez que alguém precisa de determinado conhecimento que possuem.

Esse fator foi percebido com maior força na Cia de Talentos e na PromonLogicalis. Isso pode estar relacionado ao contexto próprio de cada organização, mas também ao porte das mesmas (são menores do que o Banco Central).

<ul style="list-style-type: none"> • Percebe-se uma maior documentação de processos e uma facilidade maior de as pessoas buscarem se orientar por esses registros. • Um exemplo em que isso foi percebido foi quando a pesquisadora precisou de acesso à Internet e os servidores da área primeiro buscaram o manual para configurar o acesso, tentaram seguir os passos e só depois é que ligaram para uma pessoa da área de tecnologia para tirar as dúvidas. • O contato pessoal também acontece (os consultores do Escritório de Projetos apontaram para isso), mas há uma naturalidade maior em lidar com manuais e procedimentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Foi relatada a tendência de sempre que um conhecimento é necessário, buscar diretamente as pessoas que podem possuir aquele saber. Ao mesmo tempo, com o crescimento acelerado da organização, ter poucos registros dos conhecimentos organizacionais passa a criar entraves para o compartilhamento de conhecimentos.
<ul style="list-style-type: none"> • O mesmo contexto da Cia de Talentos.

Taminiau *et al* (2009, p. 49) identificaram a partir de sua pesquisa que os consultores não gostam de fazer registros, apesar de contarem com muitas aplicações de tecnologia da informação e softwares capazes de facilitar o armazenamento, estruturação, busca e dispersão do conhecimento.

Olivera (2000), que também realizou pesquisa com consultores, apontou que apesar da sofisticação dos sistemas e da habilidade dos consultores, a forma preferida de acessar a memória organizacional continua sendo as pessoas.

A **não priorização da Gestão do Conhecimento** frente às demandas do dia a dia ou em comparação com os projetos também foi um fator dificultador percebido. É válido deixar claro que não se está dizendo que as organizações pesquisadas não acreditam que a Gestão do Conhecimento seja uma atividade importante, mas apenas que em relação aos projetos ou demandas do dia a dia da operação, acaba não recebendo prioridade.

<ul style="list-style-type: none"> • Esse fator foi mencionado por três dos profissionais entrevistados, de diferentes formas.
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> Foi apontado que a Gestão do Conhecimento é um processo de melhoria e, sendo importante, mas não urgente, fica em segundo plano. Além disso, indicou-se que a Gestão do Conhecimento é uma preocupação, mas frente às outras preocupações do Escritório de Projetos (gestão da carteira, orçamento, capacitação da comunidade de gestão de projetos) não está sendo feita. Por fim, falou-se que os processos de gestão, de forma geral, ainda estão em fase de amadurecimento no banco.
<ul style="list-style-type: none"> A não priorização da Gestão do Conhecimento em relação aos projetos não foi explicitada por nenhum entrevistado, mas foi percebida indiretamente. A preocupação com GC é crescente, especialmente no contexto de crescimento acelerado que a organização vivencia. No entanto, foi comentado que entre dedicar tempo para participar das reuniões de consultores - onde se compartilha conhecimentos - e atender a uma reunião de projeto no cliente, a segunda atividade é priorizada (mesmo a reunião de consultores tendo sido marcada com antecedência).
<ul style="list-style-type: none"> Esse fator é percebido pelo compartilhamento da função dos profissionais dos Centros de Competências com a função em projetos ou em outra área da empresa e pela priorização da segunda função em detrimento do Centro de Competência. Um dos entrevistados chegou a expressar que considera que as prioridades deveriam ser invertidas: primeiro o Centro de Competências e depois projetos, porque “projeto sempre vai ter e é o que paga as horas” e, logo, acaba naturalmente ganhando prioridade.

Lício (2005) colabora na discussão dessa dificuldade ao apontar uma situação contraditória: apesar de ser importante para as consultorias investir em atividades que equalizem os conhecimentos dos profissionais, desviar pessoas para promover ações fora de projetos significa um custo/investimento, pois essas horas não são pagas por nenhum cliente (as receitas são baseadas em homem/hora em projetos).

Esse paradoxo é também discutido por Leiponen (2006 *apud* TAMINIAU *et al*, 2009) no contexto do compartilhamento de conhecimentos, que diz que por um lado há falta de atenção para a importância desse processo, mas por outro lado os gestores percebem a necessidade e urgência do compartilhamento.

Taminiau *et al* (2009) discutem especificamente a inovação, que é prejudicada nas consultorias pela falta de suporte dos gestores que estão preocupados com as horas cobráveis (*billable hours*).

Em resumo, a dificuldade da priorização da GC frente à atividade central (projetos), que é paga pelo cliente, é uma situação também identificada em outros estudos.

A **falta de integração entre áreas** dificulta o compartilhamento de conhecimento entre departamentos ou entre áreas em diferentes etapas do processo.

<ul style="list-style-type: none"> • A baixa integração é bastante evidente pela questão cultural de distanciamento entre os departamentos e até mesmo pela dimensão da organização que dificulta que 4.500 servidores estejam todos integrados.
<ul style="list-style-type: none"> • Esse fator não foi percebido, pois as áreas são próximas (tanto fisicamente quanto na acessibilidade que têm umas com as outras). • Essa proximidade vem diminuindo com o crescimento da empresa, mas não chega a se configurar como um dificultador.
<ul style="list-style-type: none"> • Poderia haver maior integração entre a área de Pré-Vendas e de Operação. As áreas trocam conhecimentos em alguns rituais de compartilhamento, mas não a cada proposta em desenvolvimento. Isso acontece pelo alto nível de demanda de ambas as áreas e não por dificuldade de relacionamento. Uma maior integração poderia favorecer a criação de conhecimentos por meio do processo de combinação apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997).

A **rotatividade de pessoas** (*turnover*) dificulta o acúmulo de conhecimentos ao longo do tempo na organização e causa a perda de eficiência nos projetos. Isso acontece porque quando há a saída de um profissional do projeto é necessário investir tempo para ensinar às novas pessoas do time o que aquela pessoa sabia de forma a dar continuidade ao projeto.

<ul style="list-style-type: none"> • A rotatividade acontece tanto por motivo de aposentadoria (como a entrada é por concurso público, um número grande de servidores adquire o direito à aposentadoria ao mesmo tempo) quanto pela elevada mobilidade interna. Esse último aspecto foi citado como de grande impacto nos projetos.
<ul style="list-style-type: none"> • O <i>turnover</i> aparece mais fortemente na área de Soluções, em que constantemente novas pessoas precisam ser treinadas. • Acontece também a rotatividade de Consultores nos clientes (eles não saem da empresa, mas mudam de cliente), mas por uma escolha organizacional em renovar o time (nesse caso não é percebido como um dificultador, mas o oposto).
<ul style="list-style-type: none"> • A rotatividade não foi tão claramente identificada. Foi comentado que alguns profissionais deixam a empresa (especialmente no momento atual de aquecimento do mercado e, em especial, para as pessoas com formação em engenharia), mas isso não foi visto como um grande dificultador para os projetos.

Conforme a citação de Pasternack e Viscio (1998, *apud* Dunford, 2000, p. 44, tradução nossa): “quando uma pessoa deixa a organização, uma massa de conhecimento sai diretamente pela porta com ela.”.

4.4.8 Práticas de Gestão do Conhecimento: intraprojeto

As práticas intraprojeto, ou seja, aquelas que são realizadas ao longo de um projeto, foram consolidadas no Quadro 54. Os detalhamentos de como as práticas são implementadas em cada organização (frequência, participantes, entre outros) foram feitos em cada um dos casos. Apenas os pontos mais relevantes são retomados.

Quadro 54 - Práticas intraprojeto de GC consolidadas

INTRAPROJETO			
Recuperação	Criação / Aquisição	Compartilhamento	Armazenamento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alocação de profissional com experiência anterior ▪ Apoio de profissional experiente (formal / informal) ▪ Consulta a materiais de referência de projetos anteriores ▪ Consulta a profissionais chave para indicação de materiais ou pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento da Proposta / Plano do Projeto ▪ Detalhamento do Plano do Projeto ▪ Novos profissionais ▪ <i>Benchmarkings</i> (internos / externos) ▪ Consultorias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniões de tomada de decisão sobre proposta ou projeto ▪ Passagem de bastão (time comercial para time de entrega) ▪ <i>Kick-off</i> (no time / com cliente) ▪ Capacitações (<i>on the job</i>, formais, informais) ▪ Comunicações informais ▪ Reuniões ou Relatórios de Status* ▪ Interações com cliente ▪ Reuniões de alinhamento do time* ▪ Reuniões de trabalho ▪ Divulgação de notícias do projeto* ▪ Reuniões ou Relatório de Encerramento ▪ Pesquisa de satisfação de clientes* 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Time do projeto ▪ <i>Templates</i> e documentos referência ▪ Rede do projeto*

Nota: As práticas marcadas com um * indicam que o foco é mais em informação do que conhecimento

Recuperação

A **alocação de um profissional com experiência anterior**, seja na metodologia do projeto ou no cliente, foi vista como uma prática importante para recuperar conhecimentos. Isso ajuda a empresa a não ter que reinventar uma solução já conhecida pela organização (ainda que parcialmente). Além disso, facilita a criação de conhecimentos na medida em que as pessoas capazes de criar a solução para o problema a que o projeto se propõe resolver estão incluídas no time do projeto.

- A alocação é garantida pelas inúmeras instâncias (PMO Setorial / AGP, PMO Corporativo, Escritório de Planejamento, CPC) previstas na metodologia de gestão de projetos, que checam, entre outros aspectos, se as pessoas que deveriam estar envolvidas no projeto foram formalmente incluídas no time.

<ul style="list-style-type: none"> • A alocação é garantida por meio da reunião semanal de alocação entre os quatro Gerentes de Projetos e o Gerente dos Consultores. É uma reunião de 2,5 horas dada a importância do tema. • Diferentes entrevistados levantaram a importância de manter pelo menos um profissional (Gerente do Projeto, Consultor ou analista de Soluções) que realizou o projeto no cliente, no ano anterior, no novo projeto a fim de recuperar o conhecimento sobre a forma de trabalho no cliente, um dos conhecimentos mais relevantes para a organização.
<ul style="list-style-type: none"> • É feita uma reunião mensal chamada PAR – Plano de Alocação dos Recursos em os Titulares e Coordenadores dos Centros de Competências e os Gerentes de Projetos definem alocações dos profissionais nos projetos com base na demanda dos Coordenadores e Engenheiros de Projetos e nos novos projetos vendidos. • Especialmente para novos projetos, faz parte da discussão a tentativa de incluir pessoas com o conhecimento anterior no tipo de projeto que deverá ser realizado. Foram mapeados mais de 130 tipos de projetos (detalhamento das 8 ofertas), de forma que não é simples fazer essa prática.

Nem sempre é possível alocar uma pessoa com conhecimento anterior no projeto. A pessoa pode não estar disponível no momento em que o projeto será realizado ou pode ser muito sênior para ser formalmente parte do time. Nesses casos, é possível contar com o **apoio de um profissional experiente** seja formal ou informalmente.

<ul style="list-style-type: none"> • O apoio, quando necessário, é mais informal porque as pessoas que devem estar no time são designadas formalmente.
<ul style="list-style-type: none"> • O apoio pode ser formal no caso de mudança de Consultor <i>Head</i> de um ano para outro no cliente. O antigo <i>Head</i> fica designado como apoio do <i>Head</i> atual para tirar dúvidas e ser consultado ao longo do projeto. • As consultas informais são bastante frequentes e inclusive entre áreas diferentes (Analista de Soluções consultar os Gerentes de Projetos, por exemplo).
<ul style="list-style-type: none"> • As consultas também são informais e às vezes ocorrem entre pessoas de áreas diferentes (como Pré-Vendas e Operação).

A **consulta a materiais de referência de projetos anteriores** é também uma prática de recuperação de conhecimentos. Esses materiais podem ser propostas padrão de um determinado tipo de projeto ou para um cliente específico (há clientes que têm peculiaridades na forma de receber propostas), EAP, Cronograma, Relatório Final, entre outros.

<ul style="list-style-type: none"> • Os materiais usados para recuperar conhecimentos são a metodologia de gestão de projetos (MGPro) que reúne os aprendizados das melhores práticas para gerenciar um projeto corporativo e <i>templates</i> de projetos anteriores como EAP e Cronograma que trazem conhecimentos do processo de realização (quais entregas foram feitas, quais os passos para seu desenvolvimento).
<ul style="list-style-type: none"> • Há maior reutilização de documentos porque os projetos de recrutamento & seleção são, em geral, realizados todos os anos para os mesmos clientes. • Dessa forma, a proposta, relatórios semanais (já tem definido o formato e tipo de informação que o cliente quer receber ao longo do projeto), cronograma e, principalmente o relatório final (reúne informações sobre as entregas do projeto, o que deu certo, o que deu errado e precisa ser melhorado no ano seguinte) são retomados.

	<ul style="list-style-type: none"> Os principais documentos recuperados são as propostas, que têm <i>templates</i> pré-definidos para os tipos de projetos ou clientes mais recorrentes, e alguns documentos do projeto como cronograma (para alguns tipos de projetos mais frequentes) também podem ser reutilizados.
--	---

É importante dizer que para se identificar os materiais e pessoas a serem consultados no projeto, é importante informar-se com **profissionais chaves**. Isso acontece porque muitas vezes existem materiais que podem ser reutilizados em projetos anteriores e pessoas que já implementaram determinado tipo de projeto, mas as pessoas não têm o conhecimento de quais são esses projetos e pessoas.

	<ul style="list-style-type: none"> Os AGPs (Agentes de Gerenciamento de Projetos) e os Consultores dos Escritórios Corporativo e Setoriais fazem esse papel. Como têm a visão integral dos projetos realizados no departamento ou dos projetos corporativos podem contribuir com a indicação de materiais e pessoas a serem consultadas pelas equipes de projetos.
	<ul style="list-style-type: none"> Os Gerentes de Projetos e o Gerente dos Consultores são os profissionais com esse conhecimento da carteira de projetos da empresa e das pessoas que realizaram os projetos em cada cliente. O sócio responsável pela Cia de Talentos no grupo DMRH também pode ser consultado, pois nos rituais de acompanhamento dos projetos obtém esse conhecimento do histórico de projetos e profissionais que realizaram os projetos.
	<ul style="list-style-type: none"> No caso das propostas, o Gerente de Pré-Vendas e o Coordenador da Engenharia Comercial podem ser acessados, pois possuem o histórico de grande parte das propostas realizadas pela organização. No caso de projetos, tanto os Titulares e Coordenadores de Disciplina dos Centros de Competências quanto os Gerentes de Projetos, Coordenadores e Engenheiros de Projetos podem ser consultados. Quanto aos projetos específicos da Consultoria da PromonLogicalis, além do Diretor e Gerentes que possuem o conhecimento do histórico de projetos e equipes, há um sistema (QUAL) que guarda o registro dos projetos realizados (com os detalhes das equipes envolvidas, lições aprendidas, entre outras informações).

Comparando-se as práticas de recuperação identificadas no presente estudo com as práticas de estudos anteriores, percebe-se grande sinergia. A prática de alocação de profissionais com experiência anterior havia sido apontada por Hanisch *et al* (2009), que citaram a prática de alocação de acordo com a experiência e habilidade, e por Prencipe *et al* (2005) que indicaram a prática de reutilização de especialistas.

O apoio de profissional experiente foi identificado também nos estudos de Hanisch *et al* (2009) que apontaram que a consulta aos especialistas pode ser feita em uma fase do projeto ou em uma atividade específica.

A consulta a materiais de referência foi indicada como prática nos estudos de Hanisch *et al* (2009) que se referiram à consulta de propostas de projetos semelhantes, à base de dados corporativa (para conhecimentos do cliente e técnicos) e uso de métodos de gestão de projeto consolidados.

O estudo de Hanisch *et al* (2009) também apresentou a prática de busca de lições aprendidas e erros típicos, além de melhores práticas. No presente estudo, entretanto, essa prática não foi apontada diretamente. O que se percebeu é que a alocação de profissionais com experiência anterior e a consulta a profissionais experientes acaba recuperando as lições aprendidas, erros típicos e melhores práticas. Entretanto isso ocorre de maneira indireta nas organizações pesquisadas.

Especificamente em relação às lições aprendidas, percebeu-se que é difícil fazer a busca, pois estão segmentadas por projetos e demanda uma consulta em cada pasta, tornando a busca praticamente inviável.

Uma prática que ficou evidente no estudo e que não foi identificada nas pesquisas anteriores consultadas é a utilização de profissionais chave para pedir indicação de quais materiais de projetos anteriores ou de referência geral (metodologia, por exemplo) e quais pessoas devem ser consultadas para recuperar conhecimentos.

Criação / Aquisição

O **desenvolvimento da proposta** ou **plano do projeto** é uma prática que promove criação de conhecimentos. Para fazer a proposta ou plano é necessário desenvolver a solução para o pedido apresentado pelo cliente. Nesse momento é que são previstas as principais inovações que o projeto deverá apresentar. Pode demandar o envolvimento de pessoas do time de implementação para contribuir com sua experiência prática.

<ul style="list-style-type: none"> • A criação acontece na preparação do anteprojeto, que é o equivalente a uma proposta, mas um pouco mais detalhado (já possui informações do time do projeto e uma primeira versão da EAP, por exemplo). Há o envolvimento de diversas pessoas e áreas para o desenvolvimento do anteprojeto e dependendo da complexidade do projeto, essa etapa pode durar alguns meses.
<ul style="list-style-type: none"> • O desenvolvimento da proposta é feito pela equipe comercial (no caso de novos clientes) ou pelo Gerente de Projetos (no caso em que a empresa já é cliente) e pode haver trocas com a área de inovação, caso se perceba a necessidade de incluir inovações significativas no projeto.
<ul style="list-style-type: none"> • A proposta é realizada pela equipe de Pré-Vendas (proposta técnica) e Engenharia Comercial (proposta comercial). Há a interação com o Gerente de Conta (atende o cliente no processo de

	<p>venda) e com o time de Ofertas (conhecem o produto).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Além disso, pode haver necessidade de discutir a proposta com profissionais da implementação, especialmente quando o projeto demanda uma solução que ainda não foi desenvolvida.
--	--

No **detalhamento do plano do projeto**, inovações de menor impacto podem ser introduzidas. O plano do projeto inclui todos os planos auxiliares, tais como: plano de gerenciamento do escopo, cronograma, custos, pessoal, comunicações, riscos. As criações nessa atividade estão relacionadas à forma de entregar o projeto.

<ul style="list-style-type: none"> • Não foi citado o aspecto de criação no detalhamento do plano diretamente, mas foi falado sobre a criação que ocorre nas reuniões técnicas (execução do projeto) por meio da combinação de conhecimentos de diversas áreas. Pode-se inferir que um processo semelhante aconteça durante o detalhamento do plano do projeto.
<ul style="list-style-type: none"> • Durante a proposta, pode-se introduzir a ideia de utilizar vídeos produzidos pelos candidatos como uma etapa do processo seletivo. Já no detalhamento do plano, pode-se ter a ideia de divulgar essa nova forma de seleção nas redes sociais.
<ul style="list-style-type: none"> • Um dos entrevistados afirmou que há criações que só podem ser realizadas durante a execução do projeto, pois dependem de resultados da implementação de algumas etapas. • Foi dado um exemplo de como a criação é iniciada na proposta e tem uma continuidade no detalhamento do plano na implementação. A área de ofertas apresenta para o cliente os tipos de protocolo de roteamento (maneira de os equipamentos de comunicarem) e a Pré-Vendas define que o melhor protocolo para o ambiente do cliente é o “BGP” (por exemplo). A Operação é quem cria a melhor forma de implementar esse protocolo (linha de comando, parâmetros).

A **entrada de novos profissionais** também é uma forma de promover a criação de conhecimentos, pois traz uma nova forma de pensar, questiona e isso pode gerar novos conhecimentos. Esse aspecto foi indicado por uma das pessoas que participou do treinamento na Unibacen no Banco Central.

A realização de **benchmarking**, tanto internos quanto externos, assim como a contratação de **consultorias** podem trazer novos conhecimentos. Isso foi apontado em uma das entrevistas no Banco Central.

Ao se comparar as práticas que emergiram do estudo, com pesquisas anteriores, percebe-se que o estudo de Hanisch *et al* (2009) identificaram uma prática semelhante: o desenvolvimento da proposta / plano do projeto pode ser comparável à aplicação do conhecimento em projetos concluídos para planejamento, orçamento e propostas (precificação), que os autores apontaram.

Além disso, Fleury e Fleury (2004, p. 44) apontam que a contratação de pessoas (chamado de “sangue novo”) pode constituir importante fonte de renovação dos conhecimentos da organização.

Entretanto, o detalhamento do plano do projeto (como práticas de criação), *benchmarking* e consultorias (como práticas de aquisição) não foram mapeados nos estudos anteriores pesquisados.

Cabe referir que tanto o estudo de Prencipe *et al* (2005) quanto de Taminau *et al* (2009) apontam o *brainstorming* como uma prática de criação de conhecimento, o que não foi apontado pelos entrevistados na presente pesquisa. Entretanto, pode-se supor que o *brainstorming* seja aplicado como uma técnica para a criação dentro das práticas de desenvolvimento da proposta / plano do projeto e detalhamento do plano do projeto.

Compartilhamento

As **reuniões de tomada de decisão** sobre a proposta ou projeto são uma prática de compartilhamento de conhecimentos na medida em que combinam diversos saberes de pessoas diferentes. No caso das propostas, as decisões podem estar relacionadas a se a organização irá aceitar investir esforços para desenvolver a proposta para o cliente (é um cliente ou um projeto alinhado à estratégia ou ao momento da organização?) e qual é a melhor estratégia comercial ou solução técnica. No caso dos projetos, as decisões podem envolver a continuidade do projeto a partir de mudanças ocorridas ou mesmo aprovações de mudanças.

<ul style="list-style-type: none"> Existem os <i>gates</i> ou marcos de aprovação no Comitê de Projetos Corporativos (CPC): após a proposição do anteprojeto e a elaboração do plano e a cada pedido de mudança.
<ul style="list-style-type: none"> As tomadas de decisão formais ocorrem na Reunião de Acompanhamento dos Projetos semanal entre a Sócia responsável pela empresa e Gerentes de Projeto.
<ul style="list-style-type: none"> As decisões ocorrem na etapa de propostas no <i>A, B e C-Form</i> e na etapa de projetos nas <i>Follow Up Meetings</i>.

A **passagem de bastão** entre a equipe comercial e a equipe de entrega é um momento de compartilhamento de conhecimentos. As pessoas que receberam o pedido do cliente e desenvolveram a proposta compartilham peculiaridades do cliente e do que foi solicitado, assim como dividem o que foi pensado em termos de solução.

<ul style="list-style-type: none"> Essa passagem não é necessária porque o mesmo time que preparou o anteprojeto é que estará
---	--

	envolvido em sua implementação.
<ul style="list-style-type: none"> No caso de clientes novos, a passagem é realizada do time comercial para o Gerente de Projetos e o Consultor <i>Head</i>. No caso de clientes que já são atendidos pela empresa a passagem é do Gerente de Projeto para o Consultor <i>Head</i>.
<ul style="list-style-type: none"> A passagem é feita por meio da chamada <i>Transfer Meeting</i> do time comercial (Gerente de Conta, Pré-Venda e Engenharia Comercial) para o time de implementação (Gerente de Projeto, Coordenador ou Engenheiro de Projeto).

Logo no início da implementação dos projetos, ocorre o ***kick-off*** ou Reunião de Lançamento, que pode ser feita no time do projeto e entre o time e o cliente. O *kick-off* do time em geral conta com todos os integrantes do projeto e o Gerente do Projeto compartilha o que foi vendido e como será conduzida a implementação. O *kick-off* com o cliente envolve uma validação do que foi vendido para que a implementação esteja alinhada à expectativa do cliente.

<ul style="list-style-type: none"> O <i>kick-off</i> interno fica a cargo do Gerente do Projeto decidir se é necessário, pois a equipe já está envolvida no desenvolvimento do projeto desde a etapa anterior, de planejamento. Pode ser que o <i>kick-off</i> coincida com a primeira reunião técnica do time.
<ul style="list-style-type: none"> É feita uma reunião inicial do Gerente de Projetos e Consultor <i>Head</i> com o cliente em que se alinham as expectativas do projeto e começam as ser feitos alguns detalhamentos do projeto (estratégia de seleção, quadro de vagas, entre outros). Após a reunião inicial com o cliente é feita a reunião inicial com a equipe: Gerente de Projetos, Consultor <i>Head</i>, outros Consultores, equipe de Soluções envolvida (Analista, Coordenador Técnico e, se necessário, Gerente).
<ul style="list-style-type: none"> O <i>kick-off</i> é feito com o cliente. Cabe a cada Coordenador / Engenheiro de Projeto designar quem do time do projeto deve estar presente nesse evento (o time pode ser muito grande e não ser necessário envolver todos os integrantes). Cabe a eles também definir se é necessário um <i>kick-off</i> com a equipe.

Ao longo do projeto ocorrem as **capacitações**, que podem ser *on the job*, formais ou informais (fora do âmbito da equipe de projeto). As capacitações informais ocorrem por meio da interação de algum membro da equipe do projeto com uma pessoa mais sênior que não está alocada no projeto.

<ul style="list-style-type: none"> Foram enfatizadas as capacitações interprojetos, que serão discutidas mais adiante.
<ul style="list-style-type: none"> Foram discutidos os treinamentos <i>on the job</i> a partir da interação dos Consultores e Consultor <i>Head</i> e estruturados, que são definidos e conduzidos pelo Consultor <i>Head</i> a cada projeto, sempre que necessário. Além disso, foi explicitada a ocorrência das capacitações informais, por meio de conversas de corredor entre pessoas do time e profissionais mais seniores.

- Os treinamentos acontecem *on the job* a partir da interação da equipe do projeto.

As **comunicações informais** foram identificadas principalmente na Cia de Talentos e na PromonLogicalis. Podem ocorrer dentro do time ou com pessoas externas.

Existem também as **reuniões ou relatórios de status** para a troca de informações sobre o andamento do projeto. Em geral o que se percebeu é que a troca está mais focada em informações e não em conhecimentos, mas dependendo das situações apresentadas nos projetos pode ser necessária uma interação entre profissionais da organização para a sua resolução. As reuniões de status foram detalhadas nas práticas de portfólio, pois nos casos estudados os projetos são discutidos em conjunto nesses eventos.

<ul style="list-style-type: none"> • São enviados semanalmente para o time do projeto e Escritórios de Projetos os relatórios de situação. Eles são enviados automaticamente pelo sistema, com informações sobre prazo e custo, mas os Gerentes de Projetos podem acrescentar explicações sobre os motivos da atual situação do projeto.
<ul style="list-style-type: none"> • É enviado um relatório semanal ao cliente detalhando a situação do projeto.
<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação do projeto com o cliente é definida por cada Coordenador ou Engenheiro de Projeto.

As **interações com o cliente** ao longo do projeto são uma forma de compartilhar conhecimentos, que foram destacadas na Cia de Talentos. Alguns entrevistados citaram o fato de aprender sobre o negócio do cliente e, em contrapartida, transmitir o *know-how* de realizar processos seletivos para ele (por exemplo, como avaliar uma determinada competência ou valor nos candidatos).

As **reuniões de alinhamento do time** são em geral uma prática de compartilhamento de informações (status do projeto).

<ul style="list-style-type: none"> • Essa prática não foi citada explicitamente. O alinhamento parece ser feito de forma não presencial (por meio do relatório semanal enviado pelo Gerente de Projeto pelo sistema ou por e-mail).
<ul style="list-style-type: none"> • As reuniões são definidas por cada Consultor <i>Head</i> conforme a necessidade em cada projeto
<ul style="list-style-type: none"> • As reuniões são definidas pelo Coordenador ou Engenheiro de projeto, sendo que a forma pode ser presencial, mas também por <i>conference call</i>.

As **reuniões de trabalho** são uma forma de interação no time, mas mais focadas em realizar uma atividade do projeto. No caso do Banco Central, as reuniões técnicas foram apontadas

como uma forma importante de troca de conhecimento entre áreas. Nas outras organizações essa prática não foi explicitada.

A **divulgação de notícias dos projetos** por e-mail ou jornal interno é uma prática de disseminação de informações. No Banco Central isso é feito no site do departamento e na PromonLogicalis por meio do SINO (e-mail que comunica a venda de uma proposta) e *Delivered* (e-mail que comunica a entrega de um projeto).

As **reuniões e relatórios de encerramento** possibilitam compartilhar reflexões sobre lições aprendidas no projeto, o que deu certo, o que precisa ser melhorado.

	<ul style="list-style-type: none"> • É preparado o relatório de lições aprendidas, e muitas vezes somente ao final do projeto (muitos aprendizados tido ao longo do projeto podem ser sido esquecidos) e não necessariamente envolve todo o time no seu desenvolvimento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Essa prática é realizada em todos os projetos, até mesmo porque existe uma alta probabilidade de o cliente contratar o projeto novamente no ano seguinte e é necessário analisar o que funcionou e o que precisa ser repensado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Existe a <i>Closing Meeting</i>, mas que também é feita somente ao término do projeto e nem sempre envolve todo o time.

A **pesquisa de satisfação de clientes** pode ser uma prática para o cliente compartilhar suas percepções sobre o projeto realizado. Apenas na Cia de Talentos essa prática foi constatada, sendo que quando analisadas as pesquisas dos diversos projetos sua importância cresce por apontar aspectos que a empresa está desempenhando bem e o que precisa melhorar. Esse ponto será discutido nas práticas interprojetos.

As práticas de compartilhamento são muito variadas entre as organizações estudadas e também quando comparadas a estudos anteriores. As capacitações em projetos foram citadas por Lício (2005), ao apontar os treinamentos em campo. As reuniões de status e reuniões de alinhamento encontram um correspondente nas reuniões de revisões identificadas por Hanisch *et al* (2009) e Prencipe *et al* (2005).

As conversas informais também foram referidas por Prencipe *et al* (2005) e por Taminiau *et al* (2009), que especificaram que elas podem acontecer em almoços, cafés, *happy hours* ou caronas para ir até o cliente. As pesquisas de satisfação de clientes podem talvez ser

comparadas às entrevistas pós-projeto citadas por Hanisch *et al* (2009). Como os autores não especificam quem é o público entrevistado é difícil ter certeza se as práticas são comparáveis.

Há, entretanto, práticas identificadas no presente estudo que não foram encontradas nos estudos anteriores pesquisados e vice-versa. No primeiro caso, têm-se: reuniões de tomada de decisão (proposta / projeto), passagem de bastão, *kick-off*, interações com o cliente, reuniões de trabalho, divulgação de notícias do projeto, reuniões ou relatórios de encerramento.

Entre as práticas de compartilhamento presentes em estudos anteriores, mas não identificadas nesta pesquisa, tem-se: imitação e reunião de lições aprendidas (PRENCIPE *et al*, 2005), tutoria (LÍCIO, 2005), reuniões regulares dos líderes do projeto, revisões de lições aprendidas, checagem de metas de aprendizagem, teste e avaliação do conhecimento adquirido e avaliação por consultor externo (HANISCH *et al*, 2009).

Um aspecto interessante de ser observado é que Hanisch *et al* (2009) apresentam algumas práticas relacionadas ao processo de avaliação do conhecimento. Esse processo pode ser considerado bastante avançado, pois a implementação das práticas já é um desafio, quanto mais fazer a avaliação do que foi realizado. Entretanto, pode-se considerar esse processo no modelo conceitual em estudos futuros, juntamente com os já propostos (recuperação, criação / aquisição, compartilhamento e armazenamento).

Armazenamento

A forma mais utilizada em todos os casos estudados para armazenar os conhecimentos de um projeto é por meio **do time do projeto** que guarda os aprendizados. Há **templates e documentos** que podem se tornar referência para futuros projetos, além de todos os materiais que ficam armazenados na **rede do projeto**. Os materiais da rede muitas vezes são informações e precisam da análise dos integrantes do projeto para que tenham significado e se tornem conhecimentos.

O armazenamento dos arquivos do projeto já havia sido indicado por outros autores (HANISCH *et al*, 2009; LÍCIO, 2005; PRENCIPE *et al*, 2005).

Hanisch *et al* (2009) identificaram a prática de registrar melhores práticas e Prencipe *et al* (2005) a prática de redigir *cases*. Nas organizações pesquisadas não foi percebido um esforço

de separar os documentos mais significativos ou de gerar materiais de referência após o projeto para uso em futuros projetos. Nos casos estudados, quando se percebe a necessidade de recuperação desses conhecimentos é que as pessoas do time envolvidas são convocadas e realizam esse esforço de separação dos materiais referência.

4.4.9 Práticas de Gestão do Conhecimento: interprojetos

As práticas interprojetos identificadas nos casos foram consolidadas no Quadro 55. Os detalhes de como as práticas são implementadas em cada organização (frequência, participantes, entre outros) foram feitos em cada um dos casos. Apenas os pontos mais relevantes são retomados.

Quadro 55 - Práticas interprojetos de GC consolidadas

INTERPROJETOS		
Armazenamento / Recuperação	Criação / Aquisição	Compartilhamento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentação da carteira de projetos ou de clientes ▪ Metodologia de Gestão de Projetos ▪ Manuais de Procedimentos / Metodologia do Projeto ▪ Sistema ou Rede dos Projetos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião de alocação ▪ Projetos internos ▪ Comitê, Evento e Portal de Inovação ▪ Participação em Congressos ▪ Entrada de novos profissionais na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniões Técnicas ▪ Eventos organizacionais* ▪ Reuniões de acompanhamento do portfólio* ▪ Reuniões de análise do portfólio ▪ Reunião de análise das pesquisas de satisfação ▪ Treinamentos (corporativos / técnicos) ▪ Formação dos profissionais ▪ Conversas informais ▪ Troca de e-mails ▪ Informações de mercado*

Nota: As práticas marcadas com um * indicam que o foco é mais em informação do que conhecimento

No caso das práticas interprojetos, os processos de armazenamento e de recuperação foram agrupados por serem muito relacionados (o que se faz para armazenar é muito próximo do que se faz para recuperar conhecimentos). É diferente das práticas intraprojetos em que a recuperação refere-se a conhecimentos de projetos passados e o armazenamento é realizado tendo em vista os projetos futuros.

Armazenamento / Recuperação

A **segmentação da carteira** de projetos ou de clientes entre os profissionais é uma prática utilizada para facilitar o armazenamento de conhecimentos e sua posterior recuperação. Isso

facilita a especialização do conhecimento e sua organização, de forma que são criados nichos de saberes.

<ul style="list-style-type: none"> • Cada consultor do PMO Corporativo é responsável pelos projetos de alguns departamentos específicos. Dessa forma, cada vez mais acumulam conhecimentos sobre os tipos de projetos realizados dentro dos assuntos relativos a esses departamentos (política monetária, fiscalização, entre outros) e, quando se precisar saber algo sobre esses projetos, é simples saber quem procurar. • Além disso, existem os AGPs e PMOs setoriais em algumas áreas que também representam uma forma de especialização de conhecimento, facilitando o armazenamento e a recuperação.
<ul style="list-style-type: none"> • A segmentação é feita por clientes (conhecimento muito relevante para os projetos). Sendo assim, cada Gerente de Projetos é responsável pelos projetos de clientes específicos. • Os consultores também são de alguma forma segmentados por clientes, de acordo com o perfil, mas isso não é fixo e até se estimula que mude ao longo do tempo para promover renovação de ideias.
<ul style="list-style-type: none"> • A segmentação das equipes de projetos e de Pré-Vendas (proposta técnica) é feita por disciplinas, ou áreas de conhecimento, tais como Gerenciamento de Redes, Data Center, Tecnologia de Acesso. • Já da equipe da Engenharia Comercial e Gerentes de Conta é feita por clientes. Sendo assim, o armazenamento de conhecimento é facilitado, bem como a recuperação.

A documentação da **metodologia de gestão de projetos** – o “como fazer” projetos – é uma prática que facilita o armazenamento do saber da organização sobre as melhores práticas para desenvolver os projetos dentro do contexto da empresa e a recuperação desse conhecimento pelas equipes envolvidas na atividade de projeto.

<ul style="list-style-type: none"> • Possui uma metodologia chamada MGPro que está disponível em cadernos para consulta da comunidade de gestão de projetos e é regularmente atualizada pelos consultores do PMO Corporativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Possui um material sobre o papel dos Consultores e dos Gerentes de Projetos que descreve indiretamente a forma de fazer projetos, pois detalha o que cada profissional deve fazer em cada uma das etapas. Além disso, há o manual de processos de Soluções que complementa a metodologia.
<ul style="list-style-type: none"> • Possui um material sobre os eventos de controle em propostas (<i>A, B, C-Form</i>) e em projetos (<i>Kick-off, Project Review, Follow Up, Closing Meeting</i>).

Semelhante à metodologia de gestão de projetos, mas relacionado ao “como fazer” dos tipos de projetos, os **manuals de procedimentos** ou metodologias dos projetos são uma forma de documentar o conhecimento processual dos projetos que a empresa oferece.

<ul style="list-style-type: none"> • Existem alguns <i>templates</i> – EAP, cronograma - para tipos de projetos mais repetitivos (como eventos, por exemplo). No entanto, como a maior parte dos projetos realizados é muito específica e, portanto, diferentes entre si, não há metodologias de projetos padrão.
<ul style="list-style-type: none"> • Como os projetos são em sua base muito semelhantes, existe o Manual de Soluções que detalha o passo a passo de atividades da área (inclui atividades de outras funções como Gerentes de Projetos e Consultores, mas o foco está em Soluções) ao longo do desenvolvimento dos projetos

- Foi comentado o fato de existirem *templates* para propostas e EAPs e cronogramas para projetos.

O armazenamento em **sistema ou rede** de arquivos também é uma prática que facilita guardar e recuperar conhecimentos gerados nos projetos. É válido lembrar que para serem conhecimento, muitas vezes os documentos precisam ser contextualizados, de forma que é necessário que uma pessoa que fez parte do projeto explique o material para que ele faça sentido. Em todos os casos estudados existe a rede de arquivos, seja organizada por projetos (Banco Central e PromonLogicalis) ou por cliente (Cia de Talentos). No Banco Central há o SGPro, o sistema de gerenciamento de projetos em que os principais documentos dos projetos são armazenados.

Criação / Aquisição

Uma importante prática que promove a criação de conhecimentos em projetos é a **reunião de alocação**. Nas práticas intraprojetos, a alocação de pessoas foi inserida no processo de recuperação. No entanto, quando se analisa de uma perspectiva mais ampla (interprojetos), a alocação pode ser vista como uma prática do processo de criação na medida em que se escolhe quem devem ser as pessoas alocadas no projeto que serão capazes de gerar o conhecimento necessário para solucionar o problema proposto - seja recuperando conhecimentos de projetos anteriores ou combinando o seu saber com o de outras pessoas da equipe.

A reunião de alocação já foi descrita nas práticas intraprojeto, mas vale o destaque que em todas as organizações essa prática é realizada por pessoas seniores, que dedicam parte importante do seu tempo para realizá-la.

Outra forma de criar conhecimentos interprojetos é por meio da realização de **projetos internos**. Essas iniciativas podem gerar conhecimentos a serem empregados em diversos projetos da organização.

- Cada consultor do Escritório de Projetos tem um assunto que deve se dedicar a estudar (portfólio, metodologia de gestão de projetos, sistema de gestão de projetos). Não necessariamente são projetos, mas podem se tornar se tiverem uma entrega definida (que não seja somente o estudo contínuo).

- Essa prática teve destaque na Cia de Talentos, em que cada consultor recebe um projeto interno no primeiro semestre (quando há um número menor de projetos externos). Esse projeto pode ser resolver um problema identificado nas pesquisas de satisfação dos candidatos do ano anterior, por

	exemplo.
<ul style="list-style-type: none"> Essa prática não foi identificada, mas se supõem que deva acontecer de maneira informal. Um exemplo disso foi o desenvolvimento do portal de conhecimento que contou com a ajuda de profissionais de projetos para ser realizado.

A **existência de comitês, eventos e portais de inovação** pode contribuir para a criação de conhecimentos interprojetos. Essas são práticas formais de estímulo à geração de ideias.

<ul style="list-style-type: none"> Essas práticas não foram identificadas, mas muito provavelmente pela questão de o banco ter um papel de auxiliar na estabilidade do mercado de forma que não pode se dedicar a inovar significativamente nos projetos corporativos (isso poderia prejudicar a estabilidade). Por outro lado, o PMO Corporativo, por meio de suas reuniões semanais, gera inovações por meio da discussão e compartilhamento de <i>feedbacks</i> recebidos da comunidade de gestão de projetos do banco.
<ul style="list-style-type: none"> Existe o comitê de inovação que se dedica tanto ao desenvolvimento de inovações demandadas em projetos específicos quanto interprojetos. Um exemplo de inovação interprojetos é o desenvolvimento de um método de seleção de pessoas por valores que pode ser aplicado a baixo custo para uma quantidade de pessoas. Isso inclui o desenvolvimento de um questionário que permita ser aplicado a um grande número de candidatos e filtre, desde o início do processo, as pessoas que têm maior aderência à forma de ser da organização.
<ul style="list-style-type: none"> Existe o portal de conhecimento, que possui uma seção chamada Mural de Ideias que possibilita a inclusão de ideias dos empregados. Essas ideias podem ser para melhoria da organização como um todo (novos benefícios), mas também para os projetos. Um exemplo de ideia com aplicação interprojetos é a de criar um ambiente com o resumo de todos os projetos realizados pela organização de forma a facilitar a recuperação de conhecimentos. Há também o <i>Innovation Meeting</i>, um evento que teve sua primeira versão no ano passado, mas que permitiu a recuperação de mais de 3 mil inovações realizadas pela organização. Nas próximas edições pode ser uma forma de incentivar inovações mais diretamente.

Participar de **congressos** e eventos externos pode ser uma forma de adquirir novos conhecimentos.

<ul style="list-style-type: none"> É comum as pessoas participarem de congressos, inclusive internacionais, para se informarem de novidades sobre legislação, regulamentação do mercado, entre outros. Normalmente, a pessoa que participou de um evento externo compartilha com os colegas da área os aprendizados, seja em uma reunião ou no site do departamento.
<ul style="list-style-type: none"> Essa prática não foi comentada.
<ul style="list-style-type: none"> Foi comentada a participação de alguns profissionais em congressos sobre tecnologia de forma espontânea (por gostarem do assunto).

A entrada de **novos profissionais** também é uma forma de estimular a criação de conhecimentos, que já foi comentada nas práticas intraprojeto. Entretanto, é também válida

como prática interprojetos. Um exemplo foi vivenciado na Cia de Talentos em que em um evento do grupo foi apresentado um novo funcionário que veio da Índia e que tinha o objetivo de agregar para a área de inovação da empresa (tanto por seu background diferente quanto por seu perfil criativo).

Compartilhamento

As práticas de compartilhamento interprojetos incluem tanto práticas formais quanto informais e a maior parte é voltada para a troca de conhecimento tácito.

Existem as **reuniões técnicas** que reúnem os profissionais que trabalham em projetos e permitem a troca de aprendizados e boas práticas.

<ul style="list-style-type: none"> Essas reuniões técnicas interprojetos acontecem por meio das chamadas jornadas, em que a comunidade de gestão de projetos é convidada a se reunir e há palestras com pessoas de fora, reconhecimentos, compartilhamento de casos de sucesso. Os treinamentos de gestão de projetos promovidos pela Unibacen (Universidade Corporativa) também permitem essa troca entre profissionais de diferentes áreas.
<ul style="list-style-type: none"> Isso acontece de forma evidente no que foi chamado pela pesquisadora de Reunião de Novos Conhecimentos, na qual são compartilhados conhecimentos técnicos e casos relevantes para a organização como um todo. Além disso, as rotinas semanais dos consultores no 1º semestre promovem a troca de conhecimentos técnicos (boas práticas, o que não fazer, aprendizados obtidos nos últimos projetos) entre o público de consultores e a reunião operacional o faz de maneira mais ampla, para todos os profissionais da organização que trabalham nos projetos (Gestores, Coordenadores, Consultores, Equipe de Soluções).
<ul style="list-style-type: none"> As reuniões técnicas incluem a Reunião mensal dos EPs (Engenheiros de Projetos), a Reunião dos Consultores (GTC) a Reunião de Tecnologia (OCC) e a Reunião da Disciplina (ODA). As duas primeiras permitem a troca entre profissionais que têm a mesma função na organização e vivenciam experiências semelhantes. A reunião de Tecnologia permite o compartilhamento entre pessoas de diferentes níveis de senioridade e de diferentes disciplinas, mas dentro do Centro de Competências de Tecnologia. A Reunião da Disciplina, por sua vez, reúne os diversos profissionais que realizam projetos da mesma disciplina, o que favorece uma discussão mais focada nas metodologias desses projetos.

Há **eventos organizacionais** que promovem a troca de informações entre os profissionais da empresa.

<ul style="list-style-type: none"> Não foi detalhado nenhum evento específico, foram apenas citados alguns eventos gerais como campeonatos de futebol e festa de final de ano que são bastante segmentados por áreas.
<ul style="list-style-type: none"> Existe a Reunião trimestral do Grupo DM para compartilhar resultados financeiros, movimentações de pessoas e novos acontecimentos na organização.
<ul style="list-style-type: none"> Existem eventos como o <i>Sales Meeting</i> e <i>Delivery Meeting</i> que favorecem a discussão e troca entre

	profissionais de vendas e de entrega de projetos.
--	---

As **reuniões de acompanhamento do portfólio** permitem a discussão sobre o andamento dos projetos. Geralmente é semanal e reúne profissionais seniores, com visão mais ampla do portfólio de projetos. Pode se restringir a uma troca de informações sobre status de cada projeto, mas podem promover compartilhamento de conhecimentos se demandarem uma tomada de decisão ou resolução de problemas.

<ul style="list-style-type: none"> Existe a reunião semanal dos consultores do Escritório de Projetos Corporativo.
<ul style="list-style-type: none"> É feita uma reunião semanal dos Gerentes de Projetos com Gerente dos Consultores, e dos Gerentes de Projetos com a sócia da Cia de Talentos.
<ul style="list-style-type: none"> Realiza-se a reunião semanal de Gestão de Operações entre os Gerentes de Projetos.

Em uma perspectiva mais ampla, pode existir a reunião de **análise do portfólio**. Nessa reunião se avalia a composição do portfólio de projetos da organização, seu alinhamento com a estratégia ou planejamento estratégico e os ajustes necessários.

<ul style="list-style-type: none"> Essa análise é chamada de Balanceamento da Carteira e é feita tanto pelos Consultores do Escritório de Projetos Corporativo quanto pelo Comitê de Projetos Corporativos.
<ul style="list-style-type: none"> Não foi apontada uma prática específica de análise do portfólio, mas é feito anualmente o planejamento estratégico da empresa e os clientes são segmentados de acordo com o grau de alinhamento com os objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> Essa análise é feita pelo PMO, mas não foi descrita uma prática específica para essa finalidade. Cada projeto passa por uma análise criteriosa de alinhamento estratégico, mas a análise da carteira como um todo não foi comentada.

Quando a organização realiza **pesquisas de satisfação**, a reunião para análise conjunta desses resultados configura-se como uma prática de compartilhamento interprojetos.

<ul style="list-style-type: none"> Não há uma pesquisa de satisfação da comunidade ou de dirigentes (clientes internos do PMO) em relação ao trabalho do Escritório de Projetos.
<ul style="list-style-type: none"> Anualmente se avaliam os resultados das pesquisas (tanto de clientes quanto de candidatos) e são definidos planos de ação para resolver os principais problemas. Muitas vezes esses planos de ação tornam-se projetos internos a serem desenvolvidos pelos consultores.
<ul style="list-style-type: none"> A satisfação dos clientes é mensurada anualmente e são contabilizados os <i>feedbacks</i> espontâneos recebidos (positivos e negativos). No entanto, não foi comentada a análise conjunta dos resultados das pesquisas de satisfação dos diferentes projetos.

Os **treinamentos** (corporativos e técnicos) favorecem a troca de conhecimentos interprojetos por reunir pessoas que têm papel semelhante ou pessoas que atuam em papéis diferentes, mas estão envolvidas em projetos.

<ul style="list-style-type: none"> Os treinamentos da Unibacen são uma das principais formas de compartilhamento de experiências entre pessoas de diferentes áreas do banco. No treinamento vivenciado pela pesquisadora, havia pessoas que trabalhavam em pelo menos nove áreas distintas, variando de analista de TI ao bibliotecário do Acervo do banco, mas todos envolvidos em projetos. Além disso, há os treinamentos pontuais promovidos pelo Escritório de Projetos Corporativo para as pessoas que estão demandando um conhecimento específico em seus projetos (por exemplo, mapeamento de riscos).
<ul style="list-style-type: none"> Foi desenvolvido um programa de treinamento para os novos consultores, assim como diversos treinamentos de entrada e manutenção na área de Soluções. Especialmente o treinamento desenvolvido para os consultores recebeu muitos comentários positivos de entrevistados por promover tanto o compartilhamento técnico (como fazer um processo seletivo) quanto de cultura (o que é ser um consultor da Cia de Talentos).
<ul style="list-style-type: none"> Há os treinamentos corporativos aplicados pela área de desenvolvimento e os treinamentos técnicos promovidos pelos Centros de Competências.

Além dos treinamentos técnicos, há a preocupação com a **formação dos profissionais** para ocuparem funções de maior complexidade. Em todas as organizações estudadas foi percebido esse esforço de formação, que é uma forma de compartilhamento de conhecimento interprojetos.

<ul style="list-style-type: none"> Os novos consultores do Escritório de Projetos recebem progressivamente mais projetos e projetos mais complexos para gerenciar conforme se desenvolve na função.
<ul style="list-style-type: none"> Os novos Gerentes de Projetos também recebem projetos cada vez mais complexos para gerenciar. Percebe-se também um investimento em pessoas com potencial, como foi o caso da pessoa que entrou como recepcionista e hoje é sócia da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> Esse empenho na formação de pessoas foi enfatizado por um dos entrevistados que disse que faz parte do processo natural de evolução na empresa ser promovido quando as pessoas já o reconhecem como atuando com uma senioridade maior, além de ter comentado seu esforço em formar uma pessoa da sua equipe para ser um Engenheiro de Projeto.

As **conversas informais** são uma prática bastante recorrente nas empresas pesquisadas para compartilhamento interprojetos.

<ul style="list-style-type: none"> Foi comentada a troca de conhecimentos entre pessoas envolvidas em projetos e os Consultores dos Escritórios de Projetos (Corporativo e Setoriais), além da troca entre os próprios Consultores.
<ul style="list-style-type: none"> As conversas informais são muito utilizadas e a acessibilidade pela pouca presença de hierarquia facilita muito o compartilhamento entre as pessoas. Foi percebida uma troca inclusive entre pessoas de áreas diferentes, baseada na afinidade entre as

	<p>peessoas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Existe um contexto semelhante ao do Cia de Talentos: muitas conversas informais e grande acesso às pessoas (pouca hierarquia). • Os diferentes papéis assumidos pela mesma pessoa favorecem a presença desse profissional em diferentes espaços organizacionais, de forma que se tornam referência para consultas por outras pessoas.

Há também **trocas de e-mails** entre os funcionários para compartilhar uma notícia que impacta a organização (seja de um concorrente, da própria empresa ou do mercado em geral) ou mesmo para dividir uma boa prática. Isso foi relatado na Cia de Talentos (tanto para notícias quanto boas práticas) e na PromonLogicalis (para boas práticas).

Existe também uma forma de compartilhamento de **informação de mercado** mais formal que é por meio de uma pessoa ou área dedicada a buscar e disseminar na organização informações externas sobre os produtos da empresa, concorrentes, clientes, entre outros.

<ul style="list-style-type: none"> • Essa prática não foi identificada de maneira formal. Os servidores que participam de congressos e conferências (nacionais e internacionais) têm o costume de compartilhar os aprendizados no site do departamento ou por meio de conversas informais com os colegas.
<ul style="list-style-type: none"> • Isso é feito por uma pessoa que tem dentro do seu papel promover essa divulgação.
<ul style="list-style-type: none"> • Os profissionais da área de Consultoria têm essa função, fazendo inclusive uma seleção para envio quinzenal à Diretoria.

Na comparação das práticas interprojetos mapeadas com as de estudos anteriores, percebem-se algumas semelhanças. No processo de armazenamento/recuperação, o estudo de Taminiau *et al* (2009) identificou a documentação de métodos e ferramentas de como realizar projetos, que pode ser comparável à prática de manuais de procedimentos / metodologia do projeto. A prática de registrar os conhecimentos em bases de dados também foi citada em Hanisch *et al* (2009), Lício (2005) e Prencipe *et al* (2005).

No processo de aquisição, Prencipe *et al* (2005) indicam os retiros de conhecimento que, apesar de os autores não detalharem no que consiste exatamente a prática, pode-se supor que guarde relações com os eventos de inovação mapeados.

No processo de compartilhamento, as reuniões técnicas são próximas das reuniões interprojetos referidas por Prencipe *et al* (2005) e da transferência experiencial para outros times identificadas por Hanisch *et al* (2009). Os treinamentos (corporativos / técnicos)

também foram mapeados por Hanisch *et al* (2009) e Lício (2005), que especificou que podem ser técnicos, comportamentais e sobre metodologias de projetos.

A formação dos profissionais foi também identificada por Lício (2005), mas mais no sentido de treinamento dos novos membros e não por meio de oportunidades de vivenciar papéis com maior complexidade que o nível atual para o desenvolvimento.

Apesar dessas semelhanças, a comparação com estudos anteriores no que se refere às práticas interprojetos apresenta muitas diferenças. No caso do processo de armazenamento / recuperação, o estudo de Taminiau *et al* (2009) cita a prática de documentação de casos, que não foi identificada nas organizações estudadas. Como já foi referido nas práticas intraprojeto, a recuperação desses casos é feita por meio do acesso a profissionais que possuem esse conhecimento (é uma forma indireta).

No processo de aquisição, o estudo de Lício (2005) identificou a prática de consulta a uma base de dados internacional, externa à organização, que possui uma relação de melhores práticas para consulta. No mesmo estudo foi apontada a prática de realizar treinamentos externos (pós-graduação, MBA) com foco na melhoria da gestão. Ambas as práticas não foram identificadas nas organizações estudadas.

Em relação aos processos de compartilhamento interprojetos, Hanisch *et al* (2009) identificaram a prática de avaliar sinergias entre projetos paralelos que não foi observada neste estudo. Além disso, Lício (2005) apontou a prática de publicação de artigos técnicos e palestras no site da empresa, que não foi identificada nesta pesquisa.

Finalmente, Lício (2005) e Prencipe *et al* (2005) apontam para a existência de comunidades de prática. De acordo com Wenger *et al* (2002, p. 4) comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão a respeito de um assunto, e que aprofundam o seu conhecimento e experiência nessa área por meio da interação em uma base contínua.

O mais próximo do conceito de uma comunidade de prática que foi percebido nas organizações pesquisadas refere-se aos Centros de Disciplina (PromonLogicalis). Entretanto

os Centros de Disciplina não têm a atribuição de aprofundar os conhecimentos em sua área de domínio, ficando mais restritos à disseminação do conhecimento já possuído.

O presente estudo, por outro lado, mapeou diversas práticas que não foram encontradas nos estudos anteriores pesquisados. Entre elas, podem ser citadas: segmentação da carteira de projetos ou de clientes e registro de metodologia de gestão de projetos (relacionadas aos processos de armazenamento / recuperação), reunião de alocação, projetos internos, e participação em congressos (criação / aquisição).

Relacionadas ao processo de compartilhamento interprojetos podem ser citadas as seguintes práticas: eventos organizacionais, reuniões de acompanhamento e análise do portfólio, reunião de análise das pesquisas de satisfação, troca de e-mails e informações de mercado. Todas essas práticas também não foram observadas nos estudos anteriores pesquisados.

É interessante apontar que quando se avaliam tanto as práticas intra quanto interprojetos, percebe-se um destaque (em quantidade e variedade) daquelas que auxiliam o processo de compartilhamento. Não foi possível justificar este resultado com base em estudos anteriores. No entanto, foi possível levantar na literatura os inúmeros benefícios do compartilhamento.

Huysman e Wit (2004) apontam para uma segunda onda de gestão do conhecimento em que o compartilhamento de conhecimentos ganha destaque. A primeira onda estaria mais focada em aquisição, troca e criação de conhecimento mais no âmbito individual, com o apoio de tecnologia e introduzido pela administração. Já na segunda onda, o coletivo ganha destaque, assim como o compartilhamento de conhecimentos tácitos.

O estudo de Wang e Noe (2010), a partir de um levantamento na literatura sobre o tema, aponta como benefícios de compartilhar conhecimentos: contribui para a aplicação do conhecimento, inovação e vantagem competitiva das organizações; permite explorar e capitalizar os recursos baseados em conhecimento; reduz os custos de produção e o tempo de desenvolvimento de projetos de novos produtos; melhora o desempenho do time e da organização.

Ganguly *et al* (2011) também destacam alguns benefícios do compartilhamento com base em estudos anteriores: aumenta a base de conhecimento organizacional, estimula a criação de

novos conhecimentos, estimula a inovação, permite o aumento da capacidade de trabalho individual e o desempenho de time. É interessante perceber que entre os benefícios do processo de compartilhamento apontados pelos autores está o estímulo a outro processo de GC: a criação de conhecimentos.

Esses benefícios do compartilhamento citados pelos autores ajudam a entender o motivo dessas práticas serem numerosas e diversificadas, mas não o seu destaque frente aos demais processos de Gestão do Conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gestão de Conhecimentos é um dos principais temas emergentes para os próximos anos e que possui baixa incorporação nas organizações brasileiras (PROGEP-FIA, 2011). Em organizações projetizadas - em que a maior parte dos recursos está envolvida no trabalho de projetos (PMI, 2008, p. 30) – existem desafios adicionais à Gestão do Conhecimento. Esses desafios advêm, entre outros fatores, da própria natureza dos projetos.

Segundo a definição do PMI (2008, p. 5), “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Percebe-se que temporalidade (término definido) e a singularidade (atividade não repetitiva) são elementos essenciais para a definição de projeto.

Entretanto, segundo Hanisch *et al* (2009) esses dois aspectos são um grande obstáculo para a aprendizagem organizacional em ambientes projetizados, sendo óbvia a importância de processos de assegurar o conhecimento de projetos para a empresa como um todo.

Esses obstáculos são comentados Koskinen e Pihlanto (2008), que se baseiam em diversos autores para apontar algumas das fraquezas das empresas projetizadas, entre elas: falha em trazer desenvolvimento e aprendizagem no nível organizacional, dificuldade de conectar os projetos aos processos de negócio da organização e falta de tempo para reflexão durante a implementação dos projetos devido a cronogramas excessivamente otimistas.

Tendo em vista esse contexto, **o objetivo geral deste estudo foi analisar como a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Projetos podem contribuir uma com a outra em organizações projetizadas**. Dessa forma, buscou-se adicionar conhecimentos no campo de estudos de Gestão do Conhecimento em Projetos (*PKM – Project Knowledge Management*).

Para isso, procurou-se responder ao seguinte **problema de pesquisa: “como as organizações projetizadas realizam a gestão de conhecimento de seus projetos?”**. A resposta a essa pergunta foi construída a partir da sua decomposição em objetivos específicos:

- **Mapear os conhecimentos relevantes para a entrega dos projetos;**

- **Analisar a aplicação das práticas de gestão do conhecimento;**
- **Avaliar os fatores que influenciam as práticas de gestão do conhecimento.**

Foi realizado um levantamento na literatura para compreender o que já havia sido pesquisado sobre o tema de pesquisa de Gestão do Conhecimento em Projetos. Pesquisou-se o conceito de conhecimento, projetos, organização projetizada, gestão de conhecimento, gestão de projetos, práticas e fatores influenciadores.

As definições e categorias pesquisadas ajudaram a nortear a realização desta pesquisa, tais como segmentar os processos de gestão do conhecimento em criação, compartilhamento, armazenamento e recuperação; categorizar as práticas em intra e interprojetos; e organizar os fatores influenciadores em estratégia / apoio da alta direção, cultura / ambiente, estrutura / papéis, processos / tecnologia e fatores individuais.

Percebeu-se também que há poucos estudos no Brasil que analisaram o tema da Gestão do Conhecimento em projetos. E mesmo fora do País, o tema ainda está em fase inicial de desenvolvimento.

A partir do estudo da literatura e das pesquisas realizadas, foi definido o método da pesquisa mais adequado para responder ao problema de pesquisa proposto.

A abordagem empregada no método da pesquisa foi qualitativa, pois o estudo foi orientado ao processo, holístico (visou à síntese), profundo (orientado à descoberta) e o foco esteve em entender comportamentos humanos, características essas identificadas com a pesquisa qualitativa segundo Martins e Theófilo (2009, p. 141).

A natureza do estudo foi exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é adequada quando a revisão da literatura revela que existem temas que ainda não foram pesquisados ou ideias vagamente relacionadas com o tema de estudo, de forma que se intencionou pesquisar sob nova perspectiva e ampliar estudos anteriores (SAMPIERI *et al* 2006, p. 99). A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever completamente determinado fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 171), que no caso, foi a Gestão do Conhecimento em Projetos (mapeamento dos conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas).

O método utilizado para conduzir a pesquisa foi o estudo de caso, adequado para situações em que a) as questões “como” e “por que” são propostas; b) o investigador tem pouco controle sobre os eventos; c) o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo da vida real (YIN, 2010, p. 22). Além disso, empregou-se o estudo de caso múltiplo, que segundo Herriot e Firestone (1983 *apud* YIN, 2010) é capaz de oferecer evidências mais vigorosas do que se aplicado em uma única realidade.

A partir da definição do método da pesquisa, foi definido um roteiro de pesquisa preliminar e realizada uma entrevista com dois profissionais de uma consultoria para testar se o objetivo do estudo estava claro, se as perguntas eram compreendidas e se havia algum ponto de ajuste necessário. Percebeu-se a necessidade de definir *a priori* quais conhecimentos eram relevantes para a organização, pois esses deveriam ser os focos para compreender, em seguida, como são criados, compartilhados, armazenados e recuperados.

Estruturou-se um modelo conceitual para levantamento das práticas de Gestão do Conhecimento a partir dos processos de GC consolidados por Fleury e Fleury (2004) e da segmentação em intra e interprojetos proposta por Kotnour (2000). Esse modelo pode ser visualizado na Figura 14.

Feito isso, três casos foram selecionados respeitando-se os seguintes critérios: a organização deveria ser projetizada, de origem brasileira, oferecer serviços de consultoria (interna ou externamente) e ser referência em seu setor de atuação. As organizações estudadas foram o Escritório de Projetos Corporativo do Banco Central do Brasil, a Cia de Talentos Seleção e a PromonLogicalis.

Os três casos apresentavam diferenças interessantes para serem estudadas. O Banco Central é uma organização pública, do setor financeiro, de grande dimensão (4.500 servidores) e a estrutura de projetos é matricial, cruzando a estrutura funcional do banco. O PMO Corporativo – que foi a organização estudada dentro do Banco Central - é uma consultoria interna, responsável por gerenciar o portfólio de projetos corporativos, que envolve cerca de 300 pessoas dentro do banco. Os projetos são muito diferentes entre si e têm duração de cerca de 2 anos.

A Cia de Talentos pertence ao grupo DMRH, está situada no setor de Recursos Humanos, e dedica-se a projetos de recrutamento e seleção de *trainees* e estagiários. A organização estudada – Cia de Talentos Seleção, com foco em programas - possui cerca de 100 funcionários. Os projetos têm duração de cerca de 5 meses e são bastante similares em termos de processo.

A PromonLogicalis, por sua vez, pertence ao grupo Promon e atua no setor de tecnologia de informação e comunicação. É uma organização privada, cuja maior parte dos profissionais é acionista da organização. Possui aproximadamente 600 funcionários, grande parte dedicada a projetos. A duração média dos projetos é de 4 meses e há 8 tipos de metodologias principais oferecidas aos clientes.

As fontes de dados utilizadas foram: entrevistas, observação direta e análise de documentos das organizações. No total foram realizadas 27 entrevistas, o que resultou em 30 horas e 33 minutos de gravação. Todas as entrevistas puderam ser gravadas e foram transcritas pela própria pesquisadora.

Pela comparação das semelhanças e diferenças entre os casos, foi possível chegar aos resultados deste estudo. Os resultados serão discutidos, a seguir, a partir dos seguintes tópicos para facilitar a leitura:

- Conhecimentos Relevantes;
- Fatores Influenciadores;
- Práticas de Gestão do Conhecimento;
- Conclusões;
- Limitações;
- Recomendações para estudos futuros;
- Contribuições para a Academia;
- Contribuições para a prática.

5.1 Conhecimentos Relevantes

Foram identificados **oito conhecimentos relevantes** nas empresas pesquisadas, a saber:
1.Técnico, 2.Consultoria, 3.Processual: Fases do Projeto, 4.Processual: fases do

Gerenciamento de Projetos, 5.Cliente: setor, organização e contato, 6.Quem sabe o que (*Know-Who*), 7.Histórico de Projetos e 8.Cultural.

Grant (1996, p. 110) reconhece que há diversos conhecimentos relevantes para a empresa, mas não aponta quais poderiam ser esses conhecimentos. De qualquer forma, não se pode afirmar que os conhecimentos identificados nesta pesquisa são todos os conhecimentos relevantes em qualquer organização projetizada, mas eles são uma base de referência que emergiu a partir dos casos estudados.

Na literatura, foi identificado um estudo de Schindler (2002 *apud* HANISCH *et al*, 2009) que apontou três conhecimentos na área de Gestão do Conhecimento em Projetos ou PKM (*Project Knowledge Management*): Conhecimento em projetos (*knowledge within projects*), Conhecimento sobre projetos (*knowledge about projects*) e Conhecimento entre projetos (*knowledge between projects*). O Quadro 56 permite uma comparação entre o estudo do autor e o presente estudo:

Quadro 56 - Comparação dos conhecimentos em projetos

Schindler (2002)	Presente estudo	Explicação
A. Conhecimento em projetos	1. Processual – fases do gerenciamento de projetos	O conhecimento em projetos refere-se ao conhecimento sobre metodologia de gestão de projetos e práticas de comunicação em projetos. Sendo assim, assemelha-se ao conhecimento processual das fases da gestão de projetos.
B. Conhecimento sobre projetos	7. Histórico de Projetos	O conhecimento sobre projetos está relacionado a uma visão geral sobre o cenário de projetos (projetos em realização ou já realizados pela organização) e, portanto, corresponde ao conhecimento sobre histórico de projetos.
C. Conhecimento entre projetos	1. a 8. Todos os conhecimentos identificados	O conhecimento entre projetos envolve o conhecimento especialista, metodológico, processual e experiencial. Logo, pode ser associado a todos os demais tipos de conhecimentos identificados.

Entende-se que o presente estudo contribui com a **identificação de outros conhecimentos relevantes no âmbito da gestão de conhecimento em projetos**. Esses saberes estão relacionados aos projetos em si (1.Técnico, 3.Processual/fases do projeto, 4. Processual/fases do gerenciamento), ao negócio que atua (2.Consultoria), à organização em que os projetos são realizados (6.Quem sabe o que, 7.Histórico de Projetos e 8.Cultural) e a organização cliente, para a qual os projetos são realizados (5.Cliente: setor, organização e contato). Essa categorização está detalhada no Quadro 50.

Cada um dos conhecimentos identificados foi classificado segundo sua natureza dominante (tácito ou explícito). Percebeu-se que alguns conhecimentos são majoritariamente pertencentes a uma natureza: os conhecimentos de como fazer consultoria, sobre o cliente e cultural são predominantemente tácitos, enquanto os conhecimentos processuais (fases do projeto e fases de gerenciamento) são majoritariamente explícitos.

Entretanto, há conhecimentos (conhecimento técnico, quem sabe o que e histórico de projetos) que têm uma natureza mais difícil de ser classificada. Eles possuem partes facilmente codificáveis e outras totalmente dependentes de pessoas para serem transmitidos. Por exemplo, é possível estruturar um treinamento com alguns ensinamentos sobre o conhecimento técnico necessário para entregar um projeto. No entanto, somente na vivência de um projeto é que algumas sutilezas desse conhecimento podem ser passadas (determinada atividade pode ter que ser feita de uma forma diferente em um contexto específico).

É importante explicitar que na coleta de dados foi identificada a **necessidade de entender a orientação do conhecimento** nas organizações, ou seja, o aspecto que norteia a especialização dos profissionais, que pode ser os tipos de projetos (ofertas), o setor dos clientes (governo, telefonia, entre outros), os clientes (empresas), a geografia (América Latina, Europa, entre outros) ou mesmo uma composição de algumas dessas orientações. Essa orientação está relacionada com a ênfase, ou importância de alguns tipos de conhecimentos para a organização.

5.2 Fatores Influenciadores

Na pesquisa foram identificados fatores influenciadores que não são necessariamente facilitadores e nem dificultadores. Esses fatores foram: **Porte, Setor, Variabilidade dos Projetos, Modelo de Contratação, Estilo de Organização das Equipes, Alocação e Fatores Individuais.**

É interessante levar em conta esses fatores quando se deseja compreender o contexto da organização e, assim, avaliar que tipos de práticas fazem mais sentido. Por exemplo, em uma

organização de pequeno porte (em termos de número de funcionários), pode não ser necessário documentar a maior parte dos conhecimentos organizacionais ou formalizar as práticas de gestão do conhecimento. Por outro lado, em uma organização de grande porte, esses aspectos passam a ser necessários para permitir um crescimento sustentável.

Os fatores de porte, variabilidade dos projetos, estilo de contratação das equipes e alocação já haviam sido identificados por Prencipe *et al* (2005) ao estudar as condições para evolução da aprendizagem interprojeto. Os fatores individuais também haviam sido identificados por Chiri e Klobas (2010), que analisaram fatores influenciadores no compartilhamento de conhecimento pelos indivíduos, e por Koskinen e Pihlanto (2008) relacionado à motivação para o compartilhamento de conhecimento.

Entretanto, não foram encontrados estudos relacionando o setor e o modelo de contratação como fatores influenciadores do conhecimento. O setor é algo quase intuitivo, pois é fácil perceber as diferenças mais significativas entre os negócios e imaginar que essas diferenças impactem os processos de GC. Porém essa associação não foi encontrada na literatura pesquisada.

O modelo de contratação é algo mais sutil e foi identificado na pesquisa devido às peculiaridades das organizações pesquisadas (no Banco Central os funcionários são servidores públicos e na PromonLogicalis grande parte é acionista, dois modelos que têm características bastante diferenciadas do modelo de contratação tradicional).

Além dos influenciadores, há os fatores que influenciam positivamente a gestão do conhecimento, que foram denominados **fatores facilitadores**. Identificaram-se dez fatores a partir dos casos: **Cultura Facilitadora, Estrutura Horizontal, Proximidade Física, Papéis: Visão Ampla, Práticas de Gestão de Projetos, Tempo de Permanência, Competência dos Profissionais, Prestígio Organizacional, Projetos e Sistemas e Arquivos Digitais.**

Muitos desses fatores (cultura facilitadora, estrutura horizontal e proximidade física) contribuem para criar um contexto facilitador à gestão do conhecimento. Isso será discutido mais a frente nessa seção, pois está relacionado a uma das principais conclusões da pesquisa (a importância do contexto para a GC). Outros fatores incluem tecnologia (sistemas e

arquivos digitais), papéis (visão ampla), processos (práticas de gestão de projetos, projetos) e pessoas (tempo de permanência e competência dos profissionais).

Grande parte dos fatores facilitadores mapeados na pesquisa foi identificada em estudos anteriores. Essa comparação foi feita na seção de análise de dados. Os fatores competência dos profissionais e tempo de permanência associados aos facilitadores da GC, entretanto, não foram encontrados nos estudos anteriores pesquisados.

Entre os **fatores dificultadores** identificados estão: **Resistência Cultural à Documentação, Não Priorização da Gestão do Conhecimento, Falta de Integração entre Áreas e Rotatividade das Pessoas**. Esses aspectos estão relacionados, respectivamente, à cultura, estratégia, processos e pessoas. Todos esses fatores foram apontados, de alguma forma, em estudos anteriores (essa comparação foi realizada na seção de análise de dados).

5.3 Práticas de Gestão do Conhecimento

Em relação às práticas de gestão do conhecimento, foi importante durante a coleta de dados segmentar as práticas em **intra e interprojetos**. Essa divisão partiu dos ciclos de aprendizagem propostos por Kotnour (2000) classificados dessa maneira (intra e interprojetos), pois se entendeu que as práticas poderiam ser segmentadas de acordo com os processos que apoiam.

Isso facilitou a orientação dos entrevistados durante as entrevistas, pois quando se discutiam as práticas intraprojeto, a atenção se voltava ao passo a passo de realização de um projeto específico. Já quando se analisavam as práticas interprojetos, os entrevistados alteravam o foco para as atividades organizacionais ou entre times.

Percebeu-se que tanto as práticas intra quanto interprojetos concentram-se naquelas voltadas ao compartilhamento de conhecimentos. Além de mais numerosas, são também mais diversificadas. Não foi possível encontrar uma justificativa na literatura para o compartilhamento receber maior ênfase do que os demais processos. Foram apenas encontrados estudos que apontavam para os benefícios desse processo de GC. Entretanto,

pode-se levantar a hipótese de que as organizações percebam maiores benefícios na realização desse processo ou mesmo benefícios mais imediatos (pelo menos quando se compara com os processos de recuperação e armazenamento).

Uma **prática de destaque foi a de alocação** das pessoas, que é realizada tanto intra quanto interprojetos. No projeto a alocação é uma prática com ênfase na recuperação de conhecimentos, pois o foco está em garantir a permanência de parte do time de um projeto anterior na equipe de um novo projeto. Entre projetos, em uma perspectiva mais ampla, a ênfase da prática de alocação está na criação, pois o foco está em garantir que a equipe do projeto tenha capacidade de gerar a solução para a necessidade do projeto.

Essa é uma prática que em todas as organizações pesquisadas recebe grande investimento, em termos de tempo de pessoas seniores para garantir uma boa execução.

Em estudos anteriores a alocação já foi uma prática discutida. Prencipe *et al* (2005) incluiu a alocação (*project staffing*) como uma das condições para aprendizagem em projetos, ressaltando que dependendo do contexto da organização, ela pode buscar manter parte do time junta ao longo do projetos (permite manter a experiência adquirida pelo time) ou procurar diversificar (favorecendo o surgimento de novas ideias).

Hanisch *et al* (2009) também abordam a prática da alocação, que classificam com uma prática usada na etapa de implementação dos projetos e relacionando-a ao *teambuilding* (no sentido de identificação dos portadores do conhecimento).

Nas práticas intraprojeto, percebeu-se uma especial deficiência no processo de armazenamento. De forma geral, os conhecimentos obtidos em um projeto específico acabam ficando restritos aos membros do time. Além disso, ainda que o time documente as principais entregas do projeto, as pessoas acabam solicitando diretamente aos membros do time que expliquem o material. **Resumidamente, percebeu-se que por mais que um projeto deixe um conhecimento explícito como legado, o conhecimento tácito das pessoas continua a ser demandado.**

Isso aponta para o fato de que os conhecimentos explícitos precisam, muitas vezes, do conhecimento tácito para ganharem sentido ou mesmo para serem identificados como

conhecimentos (não informação), ou seja, aquilo que de fato tem relação com o que a pessoa procura. Podem existir sistemas bem desenhados ou documentos detalhados, mas as pessoas continuam buscando a indicação de outras para acessar os materiais. Assim, o conhecimento de mais alto valor parece estar dentro das pessoas, pois é necessária inteligência para ser recontextualizado.

Esse resultado remete aos estudos de Polanyi (1962, p. vii) que afirmou que a presença do conhecedor era necessária em todos os atos de compreensão. Dessa forma, pode-se extrair que o conhecimento tácito seria sempre necessário para compreensão do conhecimento explícito na medida em que depende de um conhecedor para seu entendimento.

Ainda nas práticas intraprojeto, foi interessante perceber que uma **parte importante da criação de conhecimentos encontra-se na etapa de formulação de proposta**. Nesse momento é que se cria, muitas vezes, a solução para a necessidade que gerou o projeto. Durante a execução essa solução é implementada (e outras criações são necessárias), mas a criação central pode estar na etapa de formulação da proposta ou plano do projeto (para consultorias internas). Sendo assim, é importante mapear desde essa etapa para se compreender como uma organização realiza sua gestão do conhecimento. Hanisch *et al* (2009) citaram a prática de utiliza conhecimentos de projetos concluídos para a preparação da proposta, mas unicamente no sentido de precificação.

Há que se apontar a dificuldade de classificar algumas práticas nos processo de criação ou de compartilhamento. Quando ocorre o processo de combinação indicado por Nonaka e Takeuchi (1997), isso pode leva a criar novos conhecimentos. No entanto, se apenas forem somados dois conhecimentos de áreas separadas sem, contudo, ser gerado um novo conhecimento, a prática leva ao compartilhamento e não à criação. No caso das propostas, foi entendido que a integração das diversas áreas leva a novos conhecimentos (criação), mas isso só foi percebido a partir do segundo estudo de caso realizado. Inicialmente estendeu-se esta prática como uma forma de compartilhamento.

As práticas interprojetos, por sua vez, foram percebidas como veículos importantes para a aprendizagem organizacional, na medida em que propiciam a disseminação dos conhecimentos antes restritos a um time para um número mais significativo de pessoas da

organização, além de documentarem conhecimentos que precisam ser acessados de forma mais recorrente em projetos.

Essas práticas foram classificadas de acordo com os processos para o qual mais fortemente contribuem (armazenamento / recuperação, criação / aquisição, compartilhamento). **As práticas interprojetos relacionadas ao processo de compartilhamento podem ser subclassificadas de acordo com as instâncias que participam do processo.** O Quadro 57 sugere essa classificação.

Quadro 57 - Classificação dos participantes: práticas interprojetos

Instâncias de compartilhamento	Práticas interprojetos
Entre duas pessoas (independente da área / função)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conversas informais <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Exemplos: pessoa envolvida em projeto passar no Escritório de Projetos Corporativo para conversar com os consultores (Banco Central), conversas no escritório (Cia de Talentos) e ir até a mesa do outro profissional (PromonLogicalis)
Entre profissionais com mesma função	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniões de análise do portfólio ▪ Reuniões de acompanhamento do portfólio ▪ Reuniões técnicas ▪ Treinamentos focados na função <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Exemplos: Balanceamento da Carteira (Banco Central), Ritual dos Consultores e Reunião Semanal entre Gerentes de Projetos (Cia de Talentos), Reunião entre Engenheiros de Projetos e Reunião de Gestão de Operações (PromonLogicalis)
Entre times de projetos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniões técnicas ▪ Treinamentos sobre metodologia (projetos / gestão de projetos) <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Exemplos: Jornadas e Capacitações na Unibacen (Banco Central), Reunião de Novos Conhecimentos (Cia de Talentos), OCC (PromonLogicalis)
Entre áreas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniões Técnicas <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Exemplos: Reunião Operacional (Cia de Talentos), ODA (PromonLogicalis)
Entre profissionais de toda a organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eventos organizacionais <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Exemplos: Reunião Grupo DM (Cia de Talentos) e <i>Delivery Meeting</i> (PromonLogicalis)

Essa classificação em instâncias já foi utilizada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 92) a partir do que chamaram de perspectiva ontológica, ou seja, “os níveis de entidades criadoras de conhecimento”, a saber: conhecimento individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Na presente pesquisa o nível organizacional foi o que emergiu mais fortemente e foi então detalhado nas instâncias mencionadas.

Foi interessante perceber as diferentes características que as práticas podem assumir:

- Formalidade: formais X informais
- Estruturação: estruturadas X de livre formulação
- Frequência: frequência definida X agendada quando necessário
- Natureza: tácita (rituais) X explícita (manuais)
- Interatividade: interativas (troca) X unidirecionais (transmissão)
- Sentido: voltada para dentro da organização X para fora (*benchmarkings*)
- Hierarquia dos participantes: pessoas do mesmo nível hierárquico X níveis diferentes
- Área dos participantes: entre pessoas da mesma área X áreas diferentes

Essas características complementam aquelas propostas por Schindler e Eppler (2003): propósito, participantes, benefícios, modo de interação e codificação.

Por fim, o estudo de Hanisch *et al* (2009) aponta algumas práticas que sugerem a inclusão de um **processo adicional ao modelo conceitual utilizado** na presente pesquisa, a avaliação. As práticas incluem, por exemplo, checagem de metas de aprendizagem e avaliação do conhecimento adquirido. Sendo assim, os processos que as práticas suportam poderiam ser: recuperação, criação / aquisição, compartilhamento, armazenamento e avaliação. A avaliação seria o processo que permite *feedback* do processo de GC dentro do próprio projeto.

5.4 Conclusões

O problema de pesquisa proposto – como as organizações projetizadas realizam a gestão do conhecimento de seus projetos? – foi respondido neste estudo a partir do mapeamento dos conhecimentos relevantes, da análise dos fatores influenciadores e da avaliação da aplicação das práticas de gestão do conhecimento em três organizações projetizadas, de origem brasileira, que prestam serviços de consultoria (interna ou externamente) e referência em seus setores de atuação. Os quadros 49 e 51-55 resumem esses resultados.

Uma das principais conclusões após a pesquisa realizada é que as práticas em si não são o ponto mais relevante para realizar uma boa gestão do conhecimento, mas sim a criação de um contexto favorável à criação, compartilhamento, armazenamento e recuperação. Inicialmente, partiu-se do pressuposto que a forma como a prática era

realizada (quem estava envolvido em sua realização, duração, frequência, forma) seria o que distinguiria as organizações que conseguem realizar uma gestão do conhecimento mais eficaz.

Entretanto, o que se percebeu é que quando existe um ambiente propício, as pessoas desenvolvem e aplicam as mais diversas práticas para realizar a gestão do conhecimento, ou seja, a criação, compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimentos. Seja por meio de práticas formais, frequentes, envolvendo diversas pessoas, ou informais, sem uma frequência definida e entre duas pessoas, os profissionais das organizações promovem as práticas necessárias quando o contexto da organização favorece que isso aconteça.

O contexto favorável à gestão do conhecimento está relacionado a muitos dos fatores influenciadores denominados “facilitadores”: cultura facilitadora (confiança, abertura, respeito, transparência), estrutura horizontal (pouca hierarquia), proximidade física, profissionais competentes e organização de prestígio.

O contexto favorável está associado ao conceito de *ba*, que é o contexto comum no qual o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado e unifica o espaço físico, virtual e mental (NONAKA *et al*, 2000).

Além disso, foi muito interessante perceber que não existem as “melhores práticas” de gestão do conhecimento. O que existe são as melhores práticas para cada contexto. E mesmo dentro de uma mesma organização é muito difícil eleger “a melhor” prática. Em geral, é o conjunto das práticas, com suas diferentes características e objetivos, que propicia uma boa gestão do conhecimento.

Nesse sentido de estruturar práticas coerentes com o contexto da organização, percebeu-se que uma empresa que prioriza o conhecimento tácito não precisa mudar sua forma de ser conforme aumenta a sua dimensão. Sendo assim, uma organização que cresce e passa a ser de grande porte não precisa necessariamente ajustar sua estratégia de gestão do conhecimento, passando a priorizar o conhecimento explícito. A maior formalização é necessária, mas **formalização não implica necessariamente em documentação.**

No caso da Cia de Talentos, por exemplo, foram organizados diversos rituais para organizar a troca de conhecimentos tácitos conforme a empresa cresceu: Ritual Semanal dos Consultores

(entre os Consultores e o Gerente dos Consultores), Reunião Semanal de Alocação (Gerentes de Projeto e Gerente dos Consultores), Reunião Semanal de Acompanhamento dos Projetos (Gerentes de Projeto e Sócia da Cia de Talentos), Reunião Operacional (Analistas de Soluções, Consultores, Gerentes), Reunião do Grupo DM (todos os funcionários).

Uma observação que vale ser destacada diz respeito à importância dos **“nós” na rede de conhecimentos** das organizações pesquisadas. São grupos de profissionais que influenciam fortemente a Gestão do Conhecimento nessas organizações. Foi o caso do PMO no Banco Central, do grupo de Gerentes de Projetos e Gerente dos Consultores e dos Centros de Competências e do grupo de Gerentes de Projetos na PromonLogicalis.

O PMO Corporativo do Banco Central detém a visão do todo do portfólio, capacita os profissionais em gestão de projetos, conecta a comunidade do banco envolvida com projetos. O grupo de Gerentes de Projetos e Gerente dos Consultores da Cia de Talentos possui a visão integral do portfólio, aloca as pessoas do time e capacita os consultores e os profissionais de soluções. Os Centros de Competências da PromonLogicalis promovem capacitações dos profissionais e possuem a visão por disciplina e o grupo de Gerentes de Projetos possui a visão do portfólio da organização.

Esses grupos de profissionais estão associados ao que Olivera (2000) identificou como Centros de Conhecimento, grupos formais de especialistas que coletam e dão acesso à experiência da organização em um domínio específico. O autor apontou o seu potencial para a memória organizacional por combinar rede social e sistemas de informação. A presente pesquisa colabora com os resultados do autor, pois se percebeu que os grupos referidos são os pontos de contato dos profissionais nas organizações pesquisadas para acessar o conhecimento do tipo quem sabe o que, e o conhecimento do histórico de projetos, atuando como facilitadores da Gestão do Conhecimento.

Tendo em vista o objetivo geral do estudo - investigar como a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Projetos podem contribuir uma com a outra em organizações projetizadas - foi possível identificar que a GC contribui para a Gestão de Projetos por meio do **aumento da eficiência** (reaproveitam-se conhecimentos já possuídos, ao invés de reinventá-los, possibilitando a redução do prazo de entrega), da **melhoria das competências individuais** (o compartilhamento propicia o ingrediente básico, o conhecimento, para levar ao

desenvolvimento de competências) e do **acúmulo de conhecimentos organizacionais** (permite adicionar valor aos projetos vendidos).

Por outro lado, percebeu-se que os **projetos também trazem benefícios à Gestão do Conhecimento**. Os projetos são um veículo de criação de conhecimentos na organização. Isso porque são promovidos para resolver uma necessidade ou problema e, ao desenvolver essa solução, geram novos conhecimentos. Além disso, integram as áreas da empresa e forçam o compartilhamento de conhecimentos entre pessoas que naturalmente não conversariam.

Há, finalmente, alguns aprendizados ao longo da pesquisa que valem ser destacados. Apesar de as organizações serem consultorias (duas delas consultorias voltadas a clientes externos), a rotatividade dos profissionais não foi apontada como um fator crítico. Isso acontece porque os **profissionais mais seniores, que concentram a maior parte do conhecimento da organização, não apresentam uma rotatividade elevada, facilitando a preservação de conhecimentos**.

Além disso, percebeu-se que o **tempo para a Gestão do Conhecimento** é, em geral, pequeno, pois a entrega dos projetos é priorizada em relação ao tempo de reflexão, compartilhamento e armazenamento. “Projeto sempre vai ter e é o que paga as horas”, como comentou um dos entrevistados. Lício (2005) e Taminiau *et al* (2009) também já haviam apontado essa questão. Sendo assim, é necessário um esforço organizacional para que a Gestão do Conhecimento possa ser priorizada frente à entrega de projetos.

Uma solução foi sugerida por Sabbag (2009): incluir a Gestão do Conhecimento como uma das áreas do PMBOK (o guia de referência no campo da gestão de projetos). Essa pode ser uma forma de incentivar a criação de práticas de GC na metodologia de Gestão de Projetos. Entretanto, possivelmente será necessário que a alta gestão priorize a GC - a “intenção” a que se referem Nonaka e Takeuchi (1997) e o “instilar a visão do conhecimento” apontado por Von Krogh *et al* (2001) - caso contrário, é possível que as práticas não sejam aplicadas no dia a dia.

5.5 Limitações

Como limitações, há que se apontar a **amplitude do problema de pesquisa**, que demandou analisar as organizações desde sua estratégia, cultura, estrutura, gestão de pessoas, processos, até fatores influenciadores e práticas de gestão do conhecimento. Por outro lado, há que se ressaltar que estudar gestão do conhecimento demanda compreender o contexto da organização, pois tem impacto direto na forma como se lida com o conhecimento organizacional. Além disso, como é um estudo exploratório, em um tema pouco estudado no Brasil, um problema mais abrangente se fazia necessário.

Há a limitação do **método**, o estudo de caso, que não permite generalizar os resultados para outros contextos diferentes dos casos analisados. Entretanto, a generalização teórica é possível de forma que as proposições dos conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas podem ser considerados como base para estudos futuros.

Uma limitação do estudo é o **escopo**, que se baseou em três organizações dos setores financeiro, de recursos humanos e tecnologia. Com uma base maior de organizações e a inclusão de outros setores, certamente seria possível ampliar os resultados encontrados. Entretanto, devido a uma limitação de tempo foi necessário priorizar os esforços nos casos estudados.

Certamente há a limitação da **pesquisadora** que não é capaz de analisar todos os aspectos envolvidos nesse complexo fenômeno da gestão do conhecimento. As frequentes discussões com o orientador da dissertação, os *feedbacks* da banca de qualificação, as trocas informais com professores da USP e o constante contato com a literatura da área amenizaram essa limitação. No entanto, somente a pesquisadora esteve presente nas entrevistas e organizações, de forma que muitas percepções dependem exclusivamente dela mesma.

5.6 Recomendações para estudos futuros

Como recomendações para estudos futuros, há diversos caminhos a serem trilhados, especialmente quando se considera campos tão vastos como os da gestão de projetos e da

gestão do conhecimento. Podem-se confirmar os achados da presente pesquisa (conhecimentos relevantes, fatores influenciadores, facilitadores, dificultadores, práticas intra e interprojetos) em outras organizações projetizadas para aumentar o poder de generalização dos resultados. Pode-se também empregar um método quantitativo para essa finalidade.

Seria interessante comparar as práticas de gestão do conhecimento encontradas com as de organizações reconhecidas como referência em Gestão do Conhecimento para ver se existem diferenças relevantes. Pode ser que haja uma segmentação diferente do que foi proposto para as práticas das organizações estudadas (intra x interprojetos / processos de recuperação, criação, compartilhamento, armazenamento) que possa ser usada como modelo para outros estudos teóricos.

Podem-se estudar as diferenças entre as práticas interprojetos em organizações projetizadas e funcionais para verificar se nas funcionais que realizam projetos os conhecimentos são mais facilmente integrados à organização (dado que o projeto termina, mas a parte de operação é iniciada dentro da própria empresa).

É possível estudar somente um dos processos: criação, compartilhamento, armazenamento e recuperação. Na criação, é possível focar o estudo na etapa de formulação da proposta, já que se percebeu a importância dessa etapa no processo. O processo de compartilhamento oferece uma oportunidade grande de classificação das práticas de acordo com as instâncias de troca (indivíduo-indivíduo, indivíduo-time, time-time, indivíduo-organização, organização-organização). O processo de armazenamento e recuperação parece ter um desafio na questão do conhecimento explícito: como armazenar conhecimento explícito? É sempre necessário o conhecimento tácito para contextualizar o conhecimento explícito?.

Finalmente, pode ser interessante estudar as práticas relacionadas especificamente ao conhecimento tácito. Os conhecimentos dessa natureza não são facilmente transferidos ou combinados, pois dependem de vivência compartilhada e troca de experiências. Ao mesmo tempo, exatamente por suas características, são menos transferíveis e podem representar um diferencial competitivo para as organizações.

5.7 Contribuições para a Academia

Foram identificados 8 conhecimentos relevantes para a realização de projetos, adicionando um detalhamento aos conhecimentos relacionados a projetos propostos por Schindler (2002 *apud* Hanisch *et al*, 2009). Posteriormente, os conhecimentos foram reagrupados em 4 categorias: projetos (conhecimentos técnico, fases do projeto, fases do gerenciamento do projeto), negócio (conhecimento sobre como prestar consultoria), organização (quem sabe o que, histórico de projetos e cultural) e cliente (setor, organização e contato).

Além disso, alguns dos fatores influenciadores (modelo de contratação) e facilitadores (práticas de Gestão de Projetos, competência dos profissionais, projetos) identificados não foram encontrados nos estudos anteriores pesquisados.

Foi proposto um modelo conceitual para a avaliação das práticas de gestão de conhecimento da empresa, segmentando-as em intra e interprojetos - a partir do estudo de Kotnour (2000) que divide os ciclos de aprendizagem das organizações projetizadas dessa maneira – e de acordo com os processos com que mais contribuem (recuperação, criação, compartilhamento e armazenamento). A partir da análise de algumas práticas levantadas por Hanisch *et al* (2009), sugeriu-se o acréscimo do processo de avaliação ao modelo conceitual para estudos futuros.

Corroborou-se com estudos anteriores, como o de Nonaka *et al* (2000) a partir da percepção de que o contexto capacitante é fundamental para a realização da Gestão do Conhecimento.

A partir desses resultados, espera-se que com este trabalho tenha sido possível agregar conhecimentos ao campo de Gestão do Conhecimento em Projetos.

5.8 Contribuições para a prática

Esta dissertação pode servir de base de comparação para outras empresas (em especial para organizações projetizadas) promoverem um diagnóstico sobre a Gestão do Conhecimento na empresa. Uma organização pode avaliar se os 8 conhecimentos identificados como relevantes

fazem sentido também para ela, se há outros conhecimentos relevantes e como cada um desses conhecimentos está sendo gerenciado (criado, compartilhado, armazenado e recuperado).

Em relação aos fatores influenciadores, a empresa pode fazer uma análise sobre como seu porte, setor, variabilidade dos projetos, modelo de contratação, estilo de organização das equipes, forma de alocação e fatores individuais influenciam a forma de gerenciar os conhecimentos.

A empresa pode analisar como está promovendo os fatores facilitadores e amenizando os fatores dificultadores. E, por fim, pode utilizar o modelo conceitual para levantar as práticas de Gestão do Conhecimento intra e interprojetos e comparar com as práticas mapeadas nas organizações estudadas nesta dissertação ou em outras organizações do mercado.

Sendo assim, espera-se que este trabalho possa contribuir também para as organizações, em especial, as projetizadas, para fazer um diagnóstico de como realizam a Gestão do Conhecimento e como podem facilitar a criação de um contexto favorável à GC.

Estudar um assunto como a Gestão do Conhecimento em Projetos, tão fértil e ainda pouco explorado pela Academia, foi um desafio, mas um processo enriquecedor. Foi necessário rever conceitos pré-estabelecidos sobre pessoas e organizações, ao mesmo tempo em que algumas pré-concepções foram essenciais para embasar o estudo. Espera-se que outros pesquisadores se aventurem por esse fascinante campo do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. *From Data to Wisdom*. **Journal of Applied Systems Analysis**, vol. 16, p. 3-9, 1989 *apud* SPENDER, J. C. *Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither?* **Management Learning**, Vol. 39, no. 2, p. 159-176, 2008.

ALVESSON, M. *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Nova York: Oxford University Press, 2004.

AMORIM, W. A. C. Conhecimento e aprendizagem: uma breve revisão, dos clássicos aos neo-schumpeterianos. **Revista Integração**, nº 48, p. 29-38, jan, fev e mar, 2007.

ANSELMO, J. L. **Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos**: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2009.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional. *In*: RUAS, R. *et al* (org). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Regimento Interno**. Portaria nº 67.022 de 06/Set/2011, publicado no Diário Oficial de 08/Set/2011. 2. ed. 5ª atualização. 2011a.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Site institucional. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 07/12/2011. 2011b.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BARNEY, J. B. *Firms resources sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, vol. 17 (1), p. 99-120, 1991.

BRASIL ECONÔMICO. “Mural de ideias” mobiliza as equipes da PromonLogicalis. 24/02/2012. Disponível em: <http://www.brasileconomico.ig.com.br/noticias/mural-de-ideias-mobiliza-as-equipes-da-promonlogicalis_113506.html>. Acesso em: 19/05/2012.

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 2000.

CHIRI, K.; KLOBAS, J. *Knowledge Sharing and Organizational Enabling Conditions*. **Proceedings of 11th European Conference of Knowledge Management**, 2010.

CIA DE TALENTOS. Manual de atividades – Consultores *Head* vs. Gerentes de Projeto. 2011.

CIA DE TALENTOS. Site institucional. Disponível em: <<http://www.ciadetalentos.com.br>>. Acesso em: 19/01/2012.

CROSSAN, M. *et al.* *An Organizational Learning Framework: from intuition to institution.* **Academy of Management Review**, vol. 24, no. 3, p. 522-537, 1999.

DALKIR, K. *Knowledge Management and practice.* Oxford: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DMRH. Material de apresentação do Grupo DMRH. 2011.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUNFORD, R. *Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms.* **Journal of Knowledge Management**, vol. 4, no. 4, p. 295-302, 2000.

EDVINSSON, L. MALONE, M. **Capital Intelectual:** descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. *Organizational Learning.* **The Academy of Management Review**, vol. 10, no. 4, p. 803-814, 1985.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e a formação de competências.** 3. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. *In:* FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

GALBREATH J. *Determinants of a firm success: a resource-based analysis.* Phd Thesis, Curtin University, 2004 *apud* WILLS-JOHNSON, N. *The networked firm: a framework for RBV.* **Journal of Management Development**, vol. 27, no 2, 2008.

_____. *Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory.* **Technovation**, vol. 25, p. 979-987. Elsevier, 2005.

GANGULY, A. *et al.* *Measuring Knowledge Management / Knowledge Sharing (KM/KS) Efficiency and Effectiveness in Enterprise Networks.* **International Journal of Knowledge Management**, vol. 7, no. 4, p. 37-54, October-December, 2011.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRANT, R. M. *Toward a knowledge-based theory of the firm*. **Strategic Management Journal**, vol.17, Winter Special Edition, p. 109-122, 1996.

HANISCH, B. *et al.* *Knowledge Management in project environments*. **Journal of Knowledge Management**, vol. 13, no. 4, p. 148-160, 2009.

HANSEN, M. T. *et al.* *What's your strategy for managing knowledge?* **Harvard Business Review**, vol.77, no.2, p.106-116, march-april, 1999.

HAUSKNECHT, J. P. *et al.* *Targeted Employee Retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*. **Human Resource Management**, vol. 48, no. 2, p. 269-288, March-April, 2009.

HERRERA, F. *Demystifying hiring and retention*. **Employment Relations Today**, vol. 28, no. 2, Summer, 2001.

HERRIOT; R. E. FIRESTONE, W. A. *Multisite Qualitative policy research: Optimizing description and generalizability*. **Educational Researcher**, vol. 12, p. 14-19, 1983 *apud* YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HUYSMAN, M.; WIT, D. *Practices of Managing Knowledge Sharing: towards a second wave of Knowledge Management*. **Knowledge and Process Management**, vol. 11, no. 2, p. 81-92, 2004.

IG. Número de servidores do Banco Central do Brasil é insuficiente. Publicado em 25/08/2011. Disponível em: <<http://concursos.ig.com.br/noticia/numero-servidores-banco-central-brasil-insuficiente.aspx>>. Acesso em: 07/12/2011.

IPMA. *International Project Management Association*. **ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0**. International Project Management Association, 2006.

JOIA, L. A.; LEMOS, B. *Relevant factors for tacit knowledge transfer within organizations*. **Journal of Knowledge Management**, vol. 14, no. 3, p. 410-427, 2010.

KIM, D. O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do Capital Intelectual**. Quality Mark Editora, 1998.

KOSKINEN, K. U. *Recursive view of the Project-based companies' knowledge production*. **Journal of Knowledge Management**, vol. 14, nº 2, 2010.

KOSKINEN, K. U.; PIHLANTO, P. *Knowledge Management in Project-Based Companies: an Organic Perspective*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2008.

KOTNOUR, T. *Organizational learning practices in the project management environment*. **International Journal of Quality and Reliability Management**, vol. 17, nos. 4/5, p. 393-406, 2000.

LEIPONEN, A. *Managing knowledge for innovation: the case of business-to-business service*. **Journal Product Innovation Management**, vol. 23, no. 3, p. 238-58, 2006 *apud* TAMINIAU, Y. *et al.* *Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing*. **Journal of Knowledge Management**, vol. 13, no.1, p. 42-55, 2009.

LÍCIO, F. G. **A gestão do conhecimento em uma empresa vendedora de conhecimento: o caso PricewaterhouseCoopers Brasil**. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.

LÍCIO, F. G. *et al.* *A gestão do conhecimento em empresas de consultoria: uma retrospectiva das diferentes estratégias*. In: SANTOS, S. A. *et al* (Org). **Gestão do Conhecimento: institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)**. Maringá: Unicorpore, 2007.

LOVE, P. E. *et al.* **Management of Knowledge in Project Environments**. Oxford: Elsevier, 2005.

LUNDIN, R. A. *Foreword*. In: KOSKINEN, K. U.; PIHLANTO, P. **Knowledge Management in Project-Based Companies: an Organic Perspective**. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2008.

LUNDEVALL, B.; JOHNSON, B. *The Learning Economy*. **Journal of Industry Studies**, vol. 1, no. 2, 1994 *apud* OECD. *Organization for Economic Co-operation and development*. **The Knowledge-based Economy**. General Distribution OCDE/GC (96) 102. Paris, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R.. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATURANA; H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCCLELLAND, D. C. *Testing for Competence rather than for "Intelligence"*. **American Psychologist**. January, 1973.

NAKANO, D. N.; FLEURY, A. C. C. Conhecimento organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referência. **Revista Produto & Produção**. Porto Alegre, vol. 8, nº 2, p. 11-23, junho, 2005.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. *The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues*. **Human Relations**, vol. 48 no. 7, 1995.

NONAKA, I. *et al.* **SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**. **Long Range Planning**, vol. 33, p. 5-34, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. *Tacit Knowledge and Knowledge conversion: controversy and advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*. **Organizational Science**, vol. 20, no. 3, p. 635-652, May-June, 2009.

OECD. *Organization for Economic Co-operation and development. The Knowledge-based Economy*. General Distribution OCDE/GC (96) 102. Paris, 1996.

OLIVEIRA JR, M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. *In*: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

OLIVERA, F. *Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access*. **Journal of Management Studies**, vol.37, no.6, p. 811-832, september, 2000.

PASTERNAK, B. A.; VISCIO. **The Centerless Corporation: a new model for transforming your organization for growth and prosperity**. New York: Simon & Shuster, 1998 *apud* DUNFORD, R. *Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms*. **Journal of Knowledge Management**, vol. 4, no. 4, p. 295-302, 2000.

PATRIOTTA, G. **Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge**. United States: Oxford University Press, 2003 *apud* TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. São Paulo, 2007. Tese

(doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2007.

PINTO, J. K. Forewords. *In: LOVE, P. E. et al. Management of Knowledge in Project Environments*. Oxford: Elsevier, 2005.

PLATO. **Theaetetus**. Livro em formato eletrônico. Ebookslib. [390 a. C.]. Ano de acesso ao livro: 2010.

PMI. *Project Management Institute*. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projeto** (Guia PMBok). 4.ed. Versão *online* disponível aos membros do PMI. Pensilvânia, 2008.

POLANYI, M. **Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy**. Chicago: The University of Chicago Press, 1962.

PRANGE, C. Aprendizagem Organizacional: Desesperadamente em Busca de Teorias? *In: EASTERBY-SMITH, M. et al (Org.). Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

PRENCIPE, A. et al, F. *Making sense of learning landscapes in project-based organizations*. *In: LOVE, P. et al (Org.). Management of Knowledge in Project Environments*. Oxford: Elsevier, 2005.

PROGEP-FIA. **Pesquisa Delphi RH 2010**. São Paulo: 2011.

PROMON. Site institucional. Disponível em: <<http://www.promon.com.br>>. Acesso em: 15/05/2012.

PROMONLOGICALIS. Site institucional. Disponível em: <<http://www.br.promonlogicalis.com>>. Acesso em: 15/05/2012.

SABBAG, P. Y. Gerir projetos requer gerir conhecimentos. **Revista Mundo PM**. Ano 5, nº 27, jun/jul, 2009.

SAMPIERI, H. et al. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SARVARY, M. *Knowledge management and competition in the consulting industry*. **California Management Review**, vol. 41, no. 2, p. 95-107, winter, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHINDLER, M. *Wissensmanagement in der Projektabwicklung*. Josef Eul Verlag GmbH, Lohmar-Köln, 3. ed., 2002 *apud* HANISCH, B. *et al. Knowledge Management in project environments*. **Journal of Knowledge Management**, vol. 13, no. 4, p. 148-160, 2009.

SCHINDLER, M.; EPPLER, M. J. *Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors*. **International Journal of Project Management**, vol. 21, 2003.

SHENHAR, A. J. DVIR, D. *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business School Publishing, 2007.

SPENDER, J. C. *Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications*. In: MOINGEON, B.; EDMONDSON, A. (Org.) **Organizational Learning and Competitive Advantage**. London: SAGE, 1996.

_____. *Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither?* **Management Learning**, vol. 39, no. 2, p. 159-176, 2008.

STEWART, T. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva entre as empresas. Editora Campus, Rio de Janeiro: 1998.

SVEIBY, K. E. *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. São Paulo, 2007. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2007.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TALEB, N. N. *A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2009.

TAMINIAU, Y. *et al. Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing*. **Journal of Knowledge Management**, vol. 13, no.1, p. 42-55, 2009.

TEECE, D. J. *Knowledge and competence as strategic assets*. In: HOLSAPPLE, C. W. (Org.). *Handbook on Knowledge Management*, v. 1, p. 129-152. Berlin: Springer-Verlag, 2003 *apud* SPENDER, J. C. *Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither?* **Management Learning**, Vol. 39 (2), p. 159-176, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial - uma abordagem baseada no aprendizado e criatividade. 4. ed. São Paulo: Negócios Editora, 2001.

TURNER, J. R. Forewords. *In: LOVE, P. E. D. FONG, P. S. W.; IRANI, Z. Management of Knowledge in Project Environments*. Oxford: Elsevier, 2005.

VAN DOREN, C. *A history of knowledge: past, present and future*. First Ballantine Books Edition: 1991.

VON KROGH, G. *et al. Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VAN MAANEN, J. *Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 520-524, 1979.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. *Organizational memory*. *The Academy of Management Review*, vol.16, no. 1, p. 57 – 91, 1991.

WANG, S.; NOE, R. A. *Knowledge Sharing: a review and directions for future research*. *Human Resource Management Review*, vol. 20, p. 115-131, 2010.

WATERMAN JR, R. H. *Adhocracia: o poder para mudar*. São Paulo: Pioneira, 1992.

WENGER, E. *et al, Cultivating Communities of Practice: a guide for managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WILLS-JOHNSON, N. *The networked firm: a framework for RBV*. *Journal of Management Development*, vol. 27, no 2, 2008.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE 1 – Protocolo dos Estudos de Casos

A) Procedimentos Iniciais

Dados de identificação do estudo

- Título da dissertação: “Gestão do Conhecimento em Projetos: um estudo sobre conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas em organizações projetizadas”
- Período de coleta dos dados: Outubro/2011 a Abril/2012 (prazos mínimo e máximo).
- Estudos de Casos: 3 a 5 (mínimo e máximo)

Dados básicos de caracterização das organizações

- Setor
- Evidências de que é uma organização referência em seu setor
- Data da fundação
- Número de funcionários
- Nº de unidades e localização
- Localização das unidades em outros países (se houver)
- Orientação (por tipo de projeto / por cliente / por geografia)
- Existência de área de Gestão do Conhecimento
- Tipos de projetos realizados
- Tempo médio de duração dos projetos
- Contexto atual (desafios, oportunidades, mudanças, taxa de crescimento)

Critérios de escolha das organizações

- Organização projetizada (maior parte dos seus recursos é dedicada a projetos)
- Origem brasileira (práticas se originaram no País; não foram importadas)
- Serviços de consultoria (interna ou externamente)
- Referência em seu setor de atuação
- Pertencente a setores diferentes (as organizações escolhidas não devem atuar no mesmo setor)

Critérios para a entrevista

- Entrevistados devem ter trabalhado no mínimo um ano na organização de forma a garantir que tenha vivência das práticas de Gestão do Conhecimento realizadas na empresa e dos fatores influenciadores.
- Entrevistados devem ser indicados por uma pessoa sênior como alguém que possui conhecimento para agregar ao tema de estudo.
- Deve-se entrevistar pelo menos uma pessoa de cada setor / área chave para entender os processos de Gestão do Conhecimento na organização.

Número de entrevistas

- Não há um número mínimo e máximo de entrevistas. O importante é garantir que pelo menos uma pessoa de cada setor / área chave envolvido no processo de Gestão do Conhecimento seja entrevistada e que se colete dados até que se perceba que a cada nova entrevista se adiciona pouco conhecimento ao estudo.

B) Possíveis fontes de evidências

- Entrevistas:
 - Executivo: entender a importância da Gestão do Conhecimento na estratégia da organização e identificar os conhecimentos relevantes para os projetos
 - Profissionais que trabalham com projetos / propostas: mapear conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas de GC
 - Profissional da área de Gestão de Pessoas: mapear principalmente fatores influenciadores
- Observação direta:
 - Observação do local de trabalho: diferenciação de postos de trabalho segundo o nível hierárquico, proximidade entre as áreas, presença de divisórias, existência de espaços para conversas informais (sala de descanso, café)
 - Observação da relação entre as pessoas: proximidade, descontração, informalidade.
- Documentos:
 - Site institucional
 - Notícias na Internet sobre a empresa
 - Materiais corporativos: organograma, material de treinamento, *cases* de sucesso e bases de dados de projetos.

C) Trabalho de Campo

Procedimentos para a coleta e análise dos dados:

- Conversa preliminar com um profissional sênior da organização que terá o papel de “embaixador” do estudo (explicação inicial sobre como a organização funciona, quais áreas podem ter relação com a Gestão do Conhecimento, quem são os profissionais que trabalham nessas áreas que poderiam contribuir com o estudo, solicitação de agenda desses profissionais e reforço, se necessário, para avaliação do trabalho redigido).
- Agendamento das entrevistas por e-mail: apresentação da pesquisadora e dos objetivos do estudo, solicitar 1h30min de entrevista dentro do período de realização da pesquisa na organização, anexo com apresentação sobre a pesquisa e roteiro de perguntas para que a pessoa possa se preparar.
- Realização da entrevista.
 - Materiais a serem levados: apresentação do estudo, gravador, caderno, papéis e canetas.
 - Explicar novamente o objetivo do estudo e quais os tópicos que serão discutidos.
 - Esclarecer que após todas as entrevistas será redigido um documento único, um estudo de caso, com os resultados finais. Cada entrevistado receberá uma letra de identificação para que

sua identidade seja protegida. O objetivo é entender “o que” as pessoas falam e não “quem” falou.

- Pedir autorização do entrevistado para gravar e explicar que a gravação é confidencial e ficará restrita à pesquisadora.
- Ao final, entregar um chocolate como forma de agradecimento pelo tempo da pessoa e informar o período estimado que o estudo será enviado para sua avaliação.
- Transcrição de cada entrevista.
- Redação dos pontos de observação direta.
- Reunião dos documentos. É necessário lembrar os entrevistados que indicaram que têm algum documento interessante para o estudo para enviá-lo à pesquisadora.
- Análise do conteúdo: leitura flutuante, codificação e identificação de categorias (apoio de planilha de Excel para contabilizar e apontar as frases), interpretação e inferências.
- Redação do caso.
- Envio aos entrevistados, de forma individual, agradecendo novamente pela participação e explicando a importância para a validade do estudo a sua análise e *feedback*. Indicação da letra que representa suas falas.
- Reforço, quando necessário, do pedido de avaliação do estudo.
- Ajustes finais no caso, com base no *feedback* dos entrevistados.
- Análise conjunta.
- Retorno à literatura para discutir os resultados.

D) Roteiro de perguntas – visão macro da organização

O objetivo da conversa é conhecer a organização pesquisada e entender como realiza a Gestão do Conhecimento. Esse roteiro deve ser aplicado ao entrevistado sênior que tem o papel de “embaixador” do estudo na organização. Foram organizados alguns tópicos para nortear a discussão:

Visão Geral da Organização

- Como a organização começou?
- Quais são os principais serviços oferecidos pela organização?
- Como a organização está estruturada? (Unidades e estrutura interna)
- Quais foram os principais acontecimentos na história da organização?

Características dos projetos

- Que tipos de projetos são realizados pela organização?
- Como os profissionais estão organizados? (Exemplos: por tipo de projeto, por setor, *pool* de pessoal)
- Como é definida a alocação da equipe do projeto?
- Qual é a duração média dos projetos?
- Qual é o grau de similaridade entre os projetos? Existem alguns tipos de projeto que são mais repetitivos?

Desenvolvimento da Gestão do Conhecimento

- Quais conhecimentos são considerados relevantes para a organização?
- Como é feita a Gestão do Conhecimento na organização?
- A Gestão do Conhecimento é formalizada? (existência de processos definidos, estrutura, papéis, sistema, ferramentas)
- Como foi o processo de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento na organização?
- Existem fatos marcantes / aspectos chave para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento ou foi um processo gradativo?

Estratégia

- Existe alguma menção explícita à importância da Gestão do Conhecimento na estratégia da empresa? (missão, visão, objetivos, mapa estratégico, valores, competências)
- A alta gestão apoia iniciativas de gestão do conhecimento? Se sim, de que forma? (investimentos em processos/tecnologia, iniciativas de reconhecimento, impacto no salário, bônus ou promoção)
- Existem ações de reconhecimento financeiras e não financeiras para os funcionários que criam, compartilham e/ou registram seus conhecimentos?

Estrutura e Papéis

- Existe uma área de Gestão do Conhecimento na organização?
- Existem papéis formais na organização para promover a Gestão do Conhecimento? (Gestor da área de Gestão do Conhecimento, multiplicadores, especialistas)
- Existem núcleos/áreas de conhecimento específicos? Isso é comunicado com clareza na organização, ou seja, os funcionários sabem “quem sabe o que” ou “onde buscar o que”?
- Como acontece o acesso, transferência e troca de conhecimento com outras unidades de organização? (outros escritórios, dentro e fora do País)

Cultura

- Como a cultura da organização influencia a Gestão do Conhecimento? O que facilita e o que dificulta a criação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento? (ambiente de confiança, possibilidade de experimentação do novo, tolerância a erros, tempo para refletir, compartilhar, registrar conhecimento, abertura para assumir o que não sabe)
- A cultura de Gestão do Conhecimento está disseminada na organização? Ou é papel de uma única área/pessoa?
- Como caracterizaria a atitude dos indivíduos da organização em relação ao compartilhamento do conhecimento? E em relação ao registro do mesmo?
- Existe tempo para a GC?

Processos/TI

- Existem processos formais de Gestão do Conhecimento na organização? Se sim, quais são e como se configuram? (criação, aquisição, compartilhamento, seleção, armazenamento, recuperação)

- Existem informações consideradas confidenciais para os funcionários? Se sim, como é o processo de acesso a essas informações?
- Existe um sistema de GC na organização? (ERP, portal, intranet)
- É realizada uma avaliação de como é feita a GC na organização?

E) Roteiro de perguntas – entrevistas sobre as práticas

Este trabalho procura abordar o seguinte problema de pesquisa:

Como as organizações projetizadas realizam a gestão do conhecimento de projetos?

Para isso, irá levantar os conhecimentos relevantes, as práticas de gestão do conhecimento das organizações pesquisadas e avaliar os fatores que influenciam que essas práticas aconteçam.

Essas práticas podem ser tanto dentro dos projetos (intraprojeto) como independentes de um único projeto (interprojetos).

Segue um roteiro para nortear a entrevista:

Histórico do entrevistado

- Por favor, me conte um pouco sobre a sua história na Organização:
 - Há quanto tempo trabalha na organização?
 - Por quais áreas/funções já passou?
 - Qual é a sua função atual?

Visão Geral – Projetos

- Quais são os principais tipos de projeto realizados na Organização?
- Qual é o grau de similaridade entre os projetos? É possível aproveitar conhecimentos de projetos anteriores nos novos projetos?
- Quem compõe a equipe de projetos?
- Qual é o papel do PMO nos projetos?
- Como percebe o nível de rotatividade das pessoas na Organização?

Gestão do Conhecimento

- Quais conhecimentos são considerados relevantes para a Organização?
 - ⇒ Conhecimentos relevantes: aqueles que valem à pena se preocupar em criar, disseminar, armazenar, recuperar porque têm valor para a organização
- Existe uma preocupação da Organização com a Gestão do Conhecimento de seus projetos?
- Quais as principais práticas que ajudam a tornar os conhecimentos gerados nos projetos individuais um conhecimento da organização como um todo?

Práticas

- No contexto de um projeto, quais são as práticas / atividades realizadas para:
 - Recuperar conhecimentos de projetos anteriores?
 - Gerar novos conhecimentos?
 - Compartilhar conhecimentos entre as pessoas da equipe?
 - Armazenar os conhecimentos gerados?
- Em um contexto mais amplo (portfólio / conjunto de projetos de determinado tipo), quais são as práticas / atividades realizadas para:
 - Recuperar conhecimentos anteriores?
 - Gerar novos conhecimentos?
 - Compartilhar conhecimentos?
 - Armazenar os conhecimentos gerados?
- Das práticas comentadas, por favor, explique mais detalhadamente:
 - Objetivo / propósito
 - Formalidade
 - Meio (face a face, base de dados)
 - Frequência
 - Participantes
 - Benefícios
 - Dificuldades
 - Efetividade para perpetuar o conhecimento dos projetos

Fatores influenciadores

- Em sua opinião, quais os fatores presentes na Organização que facilitam ou dificultam essas práticas acontecerem? Por quê?
 - ⇒ Exemplos:
 - Estratégia / apoio da alta direção
 - Cultura / ambiente
 - Estruturas / papéis
 - Processos / tecnologia / ferramentas
 - Fatores individuais

F) Previsão da análise de dados

- A partir do material com as transcrições das entrevistas, das anotações da observação em campo e dos documentos analisados, anotar pontos relevantes que emergiram da leitura flutuante.
- Classificar os conteúdos das entrevistas segundo alguns blocos básicos:

- Contexto da Organização: Visão Geral, Estratégia, Estrutura e Papéis, Cultura e Ambiente, Gestão de Pessoas, Processos e Ferramentas, Características dos Projetos
 - Conhecimentos relevantes
 - Fatores influenciadores: facilitadores
 - Fatores influenciadores: dificultadores
 - Práticas de Gestão do Conhecimento: intraprojeto
 - Práticas de Gestão do Conhecimento: interprojetos
- Fazer a relação dos conteúdos identificados em uma planilha de Excel.

Nome	Letra	C	B	D	A	
		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	
Conhecimentos relevantes						
	Nº	Trechos				
AAA	4	"aaaa" / "aaa" / "aa" / "a"	x	x	x	x
BBB	1	"b"				
Facilitadores						
CCC	3	"xxx" / "xx" / "x"		x	x	x
DDD	1	"y"				x
Dificultadores						
EEE	2	"ee" / "e"	x		x	
FFF	1	"f"		x		
PRÁTICAS						
Intra projeto						
GGG	3	"ggg" / "gg" / "g"	x		x	x
HHH	2	"hh" / "h"		x	x	
Inter projetos						
III	4	"iii" / "i" / "i" / "i"	x	x	x	x
JJJ	3	"ii" / "i" / "i"	x	x		x

G) Guia para elaboração do relatório

O relatório final de cada estudo de caso deverá seguir a seguinte estrutura:

- Objetivo do estudo e Metodologia
- Contexto
 - Visão Geral
 - Estratégia
 - Estrutura e Papéis
 - Cultura e Ambiente
 - Gestão de Pessoas
 - Processos e Ferramentas
 - Características dos Projetos
- Resultados
 - Conhecimentos relevantes
 - Fatores influenciadores: facilitadores
 - Fatores influenciadores: dificultadores
 - Práticas de Gestão do Conhecimento: intraprojeto
 - Práticas de Gestão do Conhecimento: interprojetos
- Síntese

APÊNDICE 2 – Contexto do Banco Central

Estratégia

A estratégia do Banco Central influencia o Espro Corporativo, de forma que é importante discuti-la.

O Banco Central tem a missão, visão e seus valores definidos. Atualmente percebe-se um esforço de comunicação em disseminá-los na organização. Logo na entrada do Banco Central, existe um totem de comunicação de aproximadamente 1,80m com a imagem de uma bússola descrevendo a missão, visão e valores do banco. Além disso, foram encontrados outros materiais de comunicação disseminando essas determinações, que se encontram descritas a seguir:

Missão: Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente.

Visão de futuro: O Banco Central, por sua atuação autônoma, pela qualidade dos seus produtos e serviços, assegurada pelos seus processos de gestão, pela competência dos seus servidores, será reconhecido cada vez mais como instituição essencial à estabilidade econômica e financeira, indispensável ao desenvolvimento sustentável do Brasil.

Valores: Ética, Excelência, Compromisso com a Instituição, Foco em Resultados, Transparência e Responsabilidade Social.

Essas definições estratégicas são refletidas no ambiente organizacional e nos projetos corporativos. A começar pela visão que envolve ser reconhecida “cada vez mais” como uma instituição essencial, indispensável ao País. Fica implícito que o Banco Central já é reconhecido dessa forma.

E isso foi percebido como uma realidade durante a visita, a começar pela própria escolha da pesquisadora em estudar o Banco Central dentre todas as instituições públicas brasileiras que desenvolvem projetos. Além disso, foi comentado nas entrevistas que o Banco Central e também o Espro Corporativo recebem visitas externas de *benchmark* de outras instituições. E uma evidência adicional foi que um dos almoços com um entrevistado do banco foi compartilhado com uma visitante da Secretaria Estadual de Fazenda com a finalidade de buscar a referência do Depog em um assunto específico. Há uma fala de um entrevistado que reflete essa percepção interna de ser uma referência:

Eu vejo a gente estando mais a frente [...] A gente vê uma ideia lá fora, não que ela possa ser aplicada... ela cria um link com alguma coisa que tem aqui, a gente já pensa em alguma coisa que possa ser feita diferente – Entrevistado D

Além disso, não se nota uma preocupação explícita com a Gestão do Conhecimento na estratégia do banco. No detalhamento dos valores, entretanto, estão descritas algumas atitudes que favorecem a GC. As atitudes que se destacam nesse sentido estão incluídas no Quadro 1:

Quadro 1 - Valores favoráveis à GC no Banco Central

Valor	O que queremos	O que não queremos
Ética	<ul style="list-style-type: none"> Comportamentos éticos e colaborativos Respeito a ideias, práticas e opiniões diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> “Estrelismo” e atitudes individualistas
Excelência	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente de trabalho criativo, motivador e dinâmico Inovação na solução de problemas e na proposição de ações Melhoria contínua e aperfeiçoamento permanente 	<ul style="list-style-type: none"> Acomodação e falta de interesse Falta de motivação para se desenvolver
Compromisso com a instituição	<ul style="list-style-type: none"> Prática dos valores organizacionais Alinhamento das ações individuais e das equipes com os objetivos do Banco Central 	<ul style="list-style-type: none"> Atitudes do tipo: “isso não é comigo” Postura conformista do tipo: “isso sempre foi assim” Priorização de uma visão compartimentada do Banco Central “Personalismo” e individualismo
Foco em resultados	<ul style="list-style-type: none"> Priorização do que é importante e com maior impacto para os resultados do Banco Central 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados obtidos a qualquer preço Cultura de “apagamento de incêndio” e da improvisação
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> Agilidade no fluxo das informações intra e interunidades Servidores que compartilham seu conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> “Sigilismo” e “secretismo” Retenção de informações e desculpa para não comunicar
Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> Tratamento com respeito, dedicação e presteza Empatia e simpatia no trato com as pessoas Espírito de cordialidade e cooperação no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Tratamento agressivo, desrespeitoso ou constrangedor ao cidadão

Fonte: cartilha de valores (material interno do Banco Central)

Os valores não foram citados de forma espontânea nas entrevistas e conversas informais. Uma possível explicação para isso pode ser por terem sido modificados recentemente e ainda não estarem presentes no dia a dia. Um aspecto interessante a ser ressaltado é o fato de que os valores explicitam na parte “o que não queremos” alguns comportamentos ainda presentes no Banco, mas que se intenciona que sejam modificados.

Um exemplo disso é a questão da acomodação das pessoas. A visão de que um servidor público é acomodado devido ao seu emprego ser vitalício não é recorrente no Banco Central. Nas palavras de um entrevistado ao falar sobre os servidores públicos:

Tem muita gente que se acomoda [nos serviços públicos]. Aqui no banco é a minoria. – Entrevistado A.

Existem algumas mudanças no banco para não favorecer esse tipo de atitude. Durante o treinamento vivenciado, um dos servidores que está há mais de 30 anos na organização comentou que não acontece mais de enviarem os piores profissionais para os treinamentos no intuito de afastar a pessoa do dia a dia, dado que ela não é competente. É o oposto: os servidores com melhor desempenho são premiados com a oportunidade de cursar as capacitações.

Além disso, o “sigilismo” e “secretismo”, também presentes entre os aspectos de “o que não queremos”, ainda são praticados por algumas pessoas, apesar de que cada vez em menor intensidade:

A gente já viu várias vezes as pessoas usarem o argumento de informação sigilosa para proibir o acesso, para limitar o acesso. Você tá coberta de razão. Isso tem diminuído ao longo do tempo porque as pessoas hoje questionam: ‘mas o quanto isso é sigiloso?’, mas isso já foi usado, muito, na verdade. – Entrevistado B.

Há um dos aspectos dentro do bloco “o que queremos” que é também um desafio para ser praticado: agilidade no fluxo das informações intra e interunidades. Isso será discutido mais fortemente na próxima seção, que analisa aspectos sobre a estrutura organizacional, mas a dificuldade encontra-se especificamente no fluxo interunidade dada à alta segmentação das áreas do banco.

A condução do processo de planejamento estratégico é feita pelo Escritório de Planejamento (Espla), inserido na estrutura do Depog. É interessante que um dos entrevistados comentou a necessidade de fechar o ciclo do planejamento em relação aos projetos corporativos. Isso acontece porque os resultados dos projetos não são monitorados após a entrega para checar se o objetivo pelo qual o projeto foi aprovado foi cumprido.

Falta um indicador de resultado do projeto. [...] Toda a estratégia nasce na concepção do planejamento estratégico, ela é executada por meio de projetos, depois tem que devolver para lá até para realimentar. É o PDCA. – Entrevistado H.

Por PDCA, o entrevistado referiu-se ao ciclo de *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Fazer, Avaliar e Agir), relacionado ao processo para melhoria contínua.

Estrutura e Papéis

Atualmente, além da Presidência, existem 7 Diretorias: Fiscalização (Difis), Normas (Dinor), Política Econômica (Dipec), Administração (Dirad), Organização do Sistema Financeiro e Controle de Operações do Crédito Rural (Diorf), Assuntos internacionais e Gestão de Riscos Corporativos (Direx) e Política Monetária (Dipom).

A estrutura organizacional do Banco Central é muito **segmentada** devido às várias especialidades do banco (um entrevistado chegou a comentar que são várias organizações em uma). Além disso, apesar de a **hierarquia** não ser muito extensa (há poucos níveis gerenciais), ela é forte. Isso foi constatado nas falas dos entrevistados e na observação do ambiente. As pessoas comissionadas e com cargo gerencial ganham um espaço diferenciado dos demais (mesa individual ou baia com divisórias mais altas).

A gente aqui é muito departamentalizado e essas barreiras departamentais são bem grossas. A gente se fecha aqui nos nossos silos, nos nossos feudos e essa comunicação lateral é muito difícil. [...] E a hierarquia também. – Entrevistado A.

A estrutura física da sede do Banco Central, onde trabalham cerca de 2.500 dos 4.500 servidores do banco, também não facilita a comunicação entre áreas. O prédio possui 27 andares, divididos em 4 asas (norte, sul, leste e oeste), o que dificulta a integração dos servidores.

Especificamente, o Espro Corporativo está localizado na Diretoria de Administração (Dirad), no Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão (Depog), na área de Gestão de Projetos (Gepro). A Dirad está assinalada em verde na Figura 1.

O Espro Corporativo possui 12 pessoas, sendo 10 servidores, 1 consultora externa de TI e 1 estagiário. A estrutura do Espro Corporativo está dividida entre profissionais que atuam na linha de frente (6 servidores) e os que atuam no *back-office* (3 servidores e a consultora).

A estrutura de projetos corporativos conta, além do Escritório Corporativo, com 3 Escritórios Setoriais (marcados em cor amarela na Figura 1): Unibacen, Diretoria de Fiscalização e Procuradoria. Há também o papel do AGP – Agente de Gerenciamento de Projetos, chamado internamente de “PMO de uma pessoa só”, pois é um apoio para os gerentes de projetos das áreas.

Nos projetos classificados como corporativos (se discutirá mais a frente o que define essa classificação), a estrutura da equipe é composta por: Gerente de Projeto, Gerente Alternativo de Projeto, Gerente de Negócio, Gerente Alternativo de Negócio, Consultor do Espro Corporativo e equipe do projeto. Os gerentes alternos são aqueles que podem substituir os gerentes nomeados caso eles precisem deixar o projeto. Nas áreas que possuem um Espro Setorial ou um AGP, há uma pessoa adicional na equipe de projeto.

O tamanho das equipes varia muito (pode ser de 5 a 30 pessoas) dependendo do tipo de projeto. Entretanto a maior parte das equipes é formada por 3 a 6 pessoas.

A chamada “comunidade de gestão de projetos” (Consultores dos Escritórios de Projeto, Gerentes de Projetos, Gerentes de Negócios e Equipes) foi estimada entre 250-300 pessoas no banco.

Cultura e ambiente

Há alguns aspectos culturais que foram percebidos durante a visita ao banco e que valem ser destacados para contextualizar a organização. A começar pela **receptividade** das pessoas à pesquisadora. Uma pessoa do Depog a ajudou a conseguir acesso à Internet (não é simples devido às regras de segurança da informação) e, além disso, em outro momento perguntou se ela sabia onde havia uma lanchonete e a levou até o subsolo para mostrar onde ficava o local. Todos os entrevistados foram bastante acolhedores, indicando onde estavam localizados os banheiros, áreas de café e mostrando onde poderia deixar seus pertences.

Além disso, fora as experiências vivenciadas pessoalmente, foi possível observar atitudes com outras pessoas. Uma nova servidora que havia acabado de chegar ao Depog, por exemplo, foi muito bem recebida pelos colegas e pelo chefe da área. Além disso, a supervisora de uma nova estagiária da área a apresentou a todos os profissionais e foi possível ouvir sua orientação sobre a estrutura física do prédio para que ela não se perdesse.

Durante as entrevistas e, principalmente, durante as conversas informais nos almoços, ficou claro o **orgulho** de trabalhar no Banco Central. Esse sentimento parece estar relacionado à imagem externa de ser uma organização de excelência e ao fato de o concurso para ser servidor do banco ser muito concorrido. Sendo assim, há tanto o orgulho do banco como o orgulho de si mesmo por ter conseguido se tornar um profissional da organização.

Um ponto que tem relação com o fato de a seleção dos servidores ser feita por meio de concurso é que o critério de entrada é **técnico**. Sendo assim, esse fator está relacionado à identidade dos servidores:

O banco é muito técnico. [...] Nós somos técnicos. – Entrevistado E.

Esse aspecto tem outro reflexo, além da identidade: nem todas as pessoas que trabalham com projetos têm o perfil comportamental adequado para trabalhar na área de projetos. Isso foi discutido em uma das entrevistas, na qual a pessoa entrevistada afirmou que não são todas as pessoas que têm a atitude de compartilhar conhecimentos, que é algo importante para a GC.

Outro ponto relevante é o **conservadorismo** do Banco Central (no sentido de serem cautelosos). Isso pode ser explicado pela própria natureza do banco, que atua com questões de grande impacto na economia do País. Sendo assim, alguns entrevistados relataram que não é algo positivo inovar muito, pois isso pode atrapalhar o funcionamento do mercado:

O banco é muito conservador, a cultura do banco aqui é muito conservadora e muito avessa ao risco. [...] a gente tem muito a perder. – Entrevistado A.

O banco é mais conservador. É uma instituição mais conservadora então... uma preocupação muito forte em técnica e excelência. Quando tem a inovação é porque a realidade econômico-financeira tá exigindo. Mas aqui não é uma casa de inovações, não é uma casa de criação. É diferente. É uma casa mais conservadora. Até porque quando você muda um

processo bem estabelecido você tem que avaliar muito bem o impacto. Você tá falando de política econômica, política monetária, política cambial, fiscalização do sistema financeiro. – Entrevistado C.

Apesar do aspecto técnico e do conservadorismo presentes na cultura do banco, o clima no dia a dia parece ser bastante **amigável**. Um dos entrevistados havia acabado de retornar de uma viagem para outras unidades do banco e foi recepcionado com afetividade pelos colegas. Perguntaram como havia sido a viagem, brincaram com os resultados do campeonato de futebol. Além disso, a pesquisadora observou os colegas do Espro Corporativo em roda, conversando em um tom tranquilo após um período de almoço.

Algo presente na cultura do banco é a **valorização da capacitação**. Os servidores podem deixar suas atividades no banco para fazer mestrado por até 2 anos e para doutorado por até 4 anos, mantendo seu salário básico (sem comissões). Antigamente ainda havia um acréscimo de 15% ao salário quando o servidor concluía o mestrado ou doutorado e retornava ao trabalho. Esse ponto chegou inclusive a ser criticado por uma pessoa há mais de 35 anos no banco durante o treinamento de GP III vivenciado, pois segundo ele, o servidor que fez doutorado estuda uma área muito específica, se ausenta por 4 anos e depois é muito difícil que retorne em uma área que possa utilizar o que aprendeu.

Além da capacitação acadêmica, as capacitações técnicas são bastante valorizadas. É muito presente nas conversas a participação em cursos, congressos, eventos.

Nós aqui, o Depog, ele acredita que para você desenvolver uma competência gerencial você tem que ter um processo definido que é um rito metodológico, você precisa ter um sistema de informação, mas antes disso tudo, você precisa ter pessoas capacitadas. – Entrevistado B.

Gerente de projeto ser treinado [...] porque não adianta nada... você pode ter o melhor sistema informatizado, se você não tiver pessoas adequadas, você não tem nada. – Entrevistado G.

Gestão de Pessoas

Um primeiro aspecto a ser ressaltado quando se analisa Gestão de Pessoas no banco é o fato de os funcionários terem passado por um processo de concurso público. Sendo assim, têm estabilidade de emprego. Um reflexo natural dessa questão é que os profissionais **permanecem por muito mais tempo** na organização do que na média do mercado. Sendo assim, é comum encontrar pessoas com mais de 30 anos de carreira no banco.

Apesar de ficarem por muitos anos na mesma organização, os servidores do banco não permanecem na mesma função. Existe uma **mobilidade interna** muito significativa. Esse ponto foi apontado por diversos entrevistados e reforçado pelo seu próprio histórico no banco. Segue uma fala de um dos entrevistados que ilustra esse ponto:

Essa rotatividade do banco, não é uma rotatividade que as pessoas saem do banco. Elas ficam no banco, só que elas mudam de áreas. Então a gente tem uma ‘mobilidade interna’, a gente usa esse termo, uma mobilidade grande. – Entrevistado B.

A única pessoa entrevistada que só passou por uma função no banco foi um consultor de Espro Corporativo que está há apenas um ano na organização. Como exemplo, pode-se citar a carreira de um dos entrevistados que começou há 19 anos no banco na área de TI, mudou para Departamento de Fiscalização como chefe do Escritório de Projetos da área, depois foi chefe do Escritório de Projetos Corporativo e, recentemente, foi promovido a chefe-adjunto do Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão.

Quanto à **remuneração** dos servidores, tanto o salário quando os benefícios são fixos, mas pode haver o recebimento de **comissão** além do salário base. Para conseguir um cargo comissionado é necessário que o servidor se candidate e seja aprovado em um concurso interno para a vaga. O salário inicial de um analista do banco é de cerca de R\$12 mil. Em conversas informais, por duas vezes, ouviu-se um comentário da seguinte forma: “a pessoa não vai ficar rica trabalhando no banco, mas é possível viver bem”.

A **promoção** é baseada principalmente pelo tempo de casa. Há 12 níveis (A1, A2, A3, B1, B2, B3, C1, C2, C3, E1, E2, E3) que correspondem aos patamares salariais. A cada 2 anos a pessoa é progredida e esse tempo pode ser reduzido para 1,5 ano dependendo do resultado na avaliação de desempenho. Para subir de A para B e assim por diante o chefe precisa atestar que a pessoa merece a progressão salarial. Entretanto um dos entrevistados afirmou que nunca aconteceu de um chefe não aprovar a progressão.

A **avaliação de desempenho** é feita anualmente e não existe um critério claro e único para a nota de desempenho dos servidores. Há uma pontuação para o departamento de acordo com as metas atingidas. Em geral, os chefes atribuem a mesma nota do departamento às avaliações dos servidores daquele departamento, independentemente do desempenho de cada um:

Ela é baseada num indicador do departamento como um todo [...] digamos que ele [departamento] atingiu 90%. Então todo mundo ganha 90% a não ser que o chefe diga que o cara mereça 100 ou mereça menos do que isso. – Entrevistado A.

Em raras exceções o chefe pode atribuir uma nota menor a um servidor que apresenta um desempenho inferior aos demais. Nesses casos, se o departamento recebeu 100%, o servidor recebe 90%, ou seja, é apenas um sinalizador que a pessoa não está desempenhando bem. Essa avaliação faz com que a pessoa ao invés de ser progredida em 180 dias (1,5 ano), o será em cerca de 190 dias, o que na prática não tem impacto relevante.

Há uma proposta de mudança para a forma de avaliação no banco, que inclui a avaliação pelos pares. Isso deve reduzir as notas da avaliação dos servidores que não têm bom desempenho, dado que um servidor ineficiente aumenta a demanda de trabalho para os pares dele. Além disso, a proposta prevê que se o servidor não atingir um patamar mínimo de nota não será automaticamente progredido por tempo de casa.

Um problema grave que o banco enfrenta é um percentual grande dos servidores vai se aposentar nos próximos anos. De acordo com uma notícia do portal IG, aproximadamente 33% dos servidores adquirirão o direito de se aposentarem até 2014 (IG, 2011). Entretanto não existe um plano de **sucessão** sendo colocado em prática. Foram estruturados os chamados “grupos de trabalho de consolidação do conhecimento” no qual o novo ocupante do posto do servidor que irá se aposentar assume a tarefa, mas a pessoa permanece de 3 a 6 meses com o novo

servidor e, ao final desse período, eles são obrigados a escrever juntos um relatório do que foi aprendido. No entanto, não foram feitos mais do que 8 grupos desse tipo.

Processos e ferramentas

Os processos de gestão de projetos corporativos no Banco Central são orientados por uma metodologia estruturada e formalizada chamada MGPro (Metodologia de Gerenciamento de Projetos). Há um caderno impresso com a metodologia, que já está na 2ª versão e deve ter sua 3ª versão divulgada em 2012.

Essa metodologia propõe um rito metodológico que são as fases e atividades que devem ser seguidas para realizar um projeto corporativo. As fases de um projeto corporativo podem ser visualizadas na Figura 2.

Figura 2 - Processo de Gestão de Projetos no Banco Central
Fonte: MGPro (material interno do Espro Corporativo)

A primeira fase, Proposição de Projetos, envolve elaborar e validar as intenções de projeto em um documento chamado anteprojeto. Esse documento é elaborado pelo Gerente de Projeto indicado pela unidade interessada (unidade da qual partiu a iniciativa de desenvolver o projeto) em conjunto com pessoas da própria da unidade e das unidades envolvidas. Esse documento é validado pelo AGP (se existir esse papel na área) ou Espro Setorial (se existir essa estrutura na área), pelo Espro Corporativo, pelo Espla e pela direção da unidade. Por fim, o anteprojeto é aprovado ou reprovado pelo Comitê de Projetos Corporativos (marco). Há reprovações pelo CPC, mas não muitas, até pelas diversas validações anteriores por que passa.

Na segunda fase, Elaboração e Aprovação do plano do projeto, é feito o planejamento de todo o projeto. O planejamento é consolidado em um documento chamado plano do projeto. Essa fase inclui a definição da equipe e do comitê executivo do projeto (que vai ser o validador e tomador de decisões), elaboração de EAP (Estrutura Analítica do Projeto), cronograma e planos auxiliares (comunicação, qualidade, etc.). Ao final, o projeto passa novamente pelo CPC (marco).

A terceira fase, Execução e Controle do projeto, é o desenvolvimento do projeto de fato (execução das atividades do plano, atualizações de cronograma, orçamento, gerenciamento de mudanças). Ao final dessa fase está previsto o registro das lições aprendidas, a reunião de encerramento e a documentação do projeto.

A última fase, Monitoramento dos resultados, ainda está em fase de amadurecimento. Não há ainda uma retomada de cada projeto para verificar os resultados do projeto realizado.

É válido ressaltar que existe o sistema de gerenciamento de projetos, o SGPro, que reúne os documentos do projeto e gera relatórios semanais da situação do projeto.

APÊNDICE 3 – Contexto da Cia de Talentos

Estratégia

A Cia de Talentos se pauta nas mesmas crenças e valores do grupo como um todo.

No site da empresa estão descritas as crenças do grupo, que envolvem: integridade, parceria, comprometimento com o trabalho, transformação (de informações em conteúdos, de candidatos em profissionais e de profissionais em pessoas melhores), impacto que causam (nas organizações e pessoas com quem se relacionam), prazer pelo que fazem, confiança que estabelecem e mantêm com quem se eles se relacionam (CIA DE TALENTOS, 2012).

Essas crenças podem ser observadas na prática tanto na atitude das pessoas quanto na fala dos entrevistados, como se descreverá adiante na sessão sobre a cultura da Cia de Talentos e nos facilitadores da gestão do conhecimento.

O planejamento estratégico é feito a partir da consolidação dos planos de cada área e divisão e é consolidado pelas sócias anualmente. As metas de crescimento em faturamento e rentabilidade são comunicadas a todos os funcionários na Reunião Geral do Grupo no início do ano, reunião vivenciada pela pesquisadora.

Estrutura e Papéis

Como a Cia de Talentos já foi situada na estrutura do grupo DMRH, cabe nessa sessão detalhar a estrutura da Cia de Talentos Seleção. A Figura 1 ilustra essa estrutura:

Figura 1 - Estrutura da Cia de Talentos

A área de Seleção para Programas da Cia de Talentos tem três equipes principais: Gerentes de Projetos, Consultores e Soluções. Há ainda áreas que têm interface com seleção, como vendas e inovação, mas essas são compartilhadas por todo o grupo DM.

O papel dos Gerentes de Projeto é garantir a visão do todo do portfólio e apoiar a entrega dos projetos, seja junto à área de Soluções ou junto aos Consultores. Ele têm um papel importante na venda para clientes antigos (novos clientes são atendidos pela área Comercial) e no planejamento de todos os projetos. Cada Gerente possui aproximadamente 15 projetos para gerenciar. Essa estrutura foi criada há cerca de 5 anos devido ao aumento no número de projetos.

Os Consultores, por sua vez, são responsáveis pela execução dos projetos nos clientes, conduzindo as dinâmicas de seleção e avaliando os candidatos em conjunto com os clientes. Cada projeto possui um Consultor *Head* que coordena o trabalho da equipe de consultores e mantém o contato no dia a dia com o cliente. Os *Heads* podem trabalhar em até 2 ou 3 projetos paralelamente.

Soluções é a área que operacionaliza os projetos. Possui 3 células: Atração, Projetos e Atendimento. Atração é responsável pela divulgação dos processos nas universidades, meios de comunicação e mídias sociais. A área possui 8 pessoas, sendo 4 delas em tempo parcial (estagiários e menores aprendizes). Projetos é a maior célula (24 pessoas) e é a área que realiza as atividades no sistema vagas.com, o sistema de gestão dos candidatos. Atendimento é o canal de atendimento aos candidatos e possui 6 pessoas.

Cultura e ambiente

A cultura da Cia de Talentos está **muito consolidada** nas pessoas entrevistadas. As pessoas têm crenças e valores muito parecidos entre si. Isso é perceptível desde a forma como cada entrevistado recebeu a pesquisadora até nas falas das entrevistas.

Primeiro da nossa cultura, que é uma coisa muito... se tem um conhecimento aqui que é muito sólido, tá muito enraizado em todo mundo, é a cultura da empresa. – Entrevistado K.

A cultura parece ter uma **influência grande da fundadora**. Sofia Esteves foi citada por 8 entrevistados, mesmo sem haver nenhuma pergunta direcionada a ela. A sua história demonstra algumas atitudes que estão disseminadas na Cia de Talentos como um todo. Um exemplo é uma passagem no início da carreira dela em que viu no jornal um anúncio sobre uma consultoria de RH e ligou na empresa dizendo: “Vocês têm vaga para consultora? Eu tenho 23 anos, um alto potencial a ser desenvolvido, vocês não querem me dar uma chance?”. Essa “chance” é algo recorrente na Cia de Talentos, pois se uma pessoa quer um desafio em uma área, existe o espaço para isso.

[...] tem um lado profissional, mas tem um lado humano que é da própria Sofia. A Sofia é muito humana. E eu acho que ela dá oportunidade para a pessoa... tem uma coisa da empresa que eu acho que é bem dela... se a pessoa não pegar, já era. Se pegar, você vai fazer por onde. Eu vejo muito pela carreira que eu fiz aqui. – Entrevistado A.

Tem sim a cultura de uma empresa de recursos humanos que foi criada pela Sofia. Para mim isso diz muito sobre o que é a empresa. [...] A Sofia é muito prática, para frente, visão de clientes, não segue regras, empreendedora. E é isso que a empresa é. – Entrevistado G.

A Sofia ainda é muito presente. É inevitável. Ela tá tentando sair um pouquinho disso. Mas é difícil porque ela é o nome disso aqui. Muitas vezes a Cia de Talentos é conhecida como ‘As meninas da Sofia’. Até hoje a gente às vezes assim: ‘ah, as meninas que trabalham com a Sofia’. – Entrevistado L.

Carlinha começou como recepcionista e hoje é sócia da Cia de Talentos. – Entrevistado D.

Além da Sofia, **outras lideranças** (sócias, gerentes) foram citadas como exemplos que ajudam a disseminar a cultura da empresa, seja no cuidado com as pessoas ou estando presente para ajudar sempre que necessário.

Eu tô aqui. Já que vou chamar o time inteiro para vir de sábado e domingo, eu vou vir também e elas [sócias] fazem isso sempre. – Entrevistado I.

As pessoas demonstram ter um **compromisso** muito grande com a Cia de Talentos. Houve um episódio durante a época da crise (2009) que evidencia isso. Os gestores decidiram reduzir seus salários para poder garantir o salário dos outros funcionários e não ter que demitir ninguém. De março até novembro os salários ficaram reduzidos. Quando a empresa voltou a gerar lucro, os salários foram devolvidos:

A gente pegou todo o valor do salário que elas tinham deixado na empresa e devolvemos para elas. Foi uma choradeira aqui dentro. Foi uma choradeira. [...] Mas quando a empresa tem uma atitude que você sabe que pode confiar, então é na alegria e na tristeza mesmo. – entrevistado K.

As pessoas **se ajudam** com muita frequência (inclusive exercendo atividades fora da sua função).

Uma coisa que aqui tem muito é a coisa do ajudar. [...] Então eu acho que aqui dentro no informal as pessoas se ajudam muito. – Entrevistado D.

Não existe uma concorrência. [...] Eu sinto que tá todo mundo tentando fazer para dar certo. Por mais que faça só o seu, mas é para dar certo. Ninguém tá aqui, tipo, ‘eu vou fazer isso pro outro tropeçar e eu pegar o lugar daquele. Não, é para dar certo. Por isso que eu acho que o *feedback* rola. – Entrevistado L.

O compromisso vai além da relação profissional. As pessoas desenvolvem laços de **amizade e admiração**.

Passa do profissional. [...] É genuína. Eu posso confiar. – Entrevistado K.

Sabe o que eu acho que rola aqui com bastante frequência que eu acho que é bem bacana? A admiração. [...] A gente se admira. [...] E eu falo: ‘eu não acredito que eu tô trabalhando com essas pessoas. Que demais isso para mim!’. – Entrevistado L.

Outra característica identificada na cultura da empresa é a **flexibilidade**. Essa questão está muito atrelada ao fato de entenderem que é necessário servir a cada cliente de forma única e não simplesmente replicar um projeto parecido.

Então a nossa regra é a exceção. [...] Porque assim exceção, porque a gente tem muito a característica de atender o desejo do cliente. Então assim: ‘o cliente quer diferente? Vamos fazer!’ Mesmo que isso signifique jogar fora tudo o que a gente tem e começar do zero. – Entrevistado D.

A única coisa que não tem exceção aqui é sobre as coisas que a gente acredita e que são éticas ou não. – Entrevistado K.

Devido a essa característica de ser extremamente flexível, foi apontado que é difícil que uma pessoa **sênior** que venha de fora da Cia de Talentos se adapte. Isso acontece porque a maior parte vem com **modelos prontos de sucesso**, o que não se adapta à forma de ser na organização.

O fato de a grande maioria da empresa ser mulher é refletido na cultura, que tem muita **emoção e cuidado** com as pessoas.

E a gente trabalha com muita mulher, com muita emoção. – Entrevistado E.

Acho que fala ‘casa de ferreiro, espeto é de pau’, eu acho que aqui não acontece isso [...] A gente não cuida só do cliente, a gente não cuida só do candidato. A empresa cuida das pessoas aqui. – Entrevistado A.

Tem uma maneira feminina de conduzir as coisas porque a gente é assim. [...] A Sofia tem uma emocionalidade muito alta. Ela chora, ela vai falar, ela engasga. E isso acaba refletindo em uma cultura extremamente emocional. [...] É assim, mas eu não acho que tenha um impacto negativo. – Entrevistado L.

Por fim, as pessoas parecem de fato gostar do **ambiente de trabalho**.

Se fizer uma pesquisa interna eu tenho certeza que a 1ª opção de... pergunta: ‘o que faz você trabalhar na Cia de Talentos?’ É o ambiente de trabalho. [o que é ambiente de trabalho?] Eu acho que é essa questão dessa informalidade, das pessoas ficarem próximas umas das outras, de não ter a hierarquia. Por exemplo, a Sofia, que é a dona da empresa, anda, conversa com a gente. [...] aqui, a analista, ela vai conversar direto com a Gerente. – Entrevistado B.

Eu adoro vir para cá. [...] às vezes eu venho para cá porque eu gosto. É um ambiente que me sinto em casa. – Entrevistado L.

Gestão de Pessoas

Um aspecto muito ressaltado durante as entrevistas foi o cuidado com o processo de **entrada** na organização. O processo seletivo é muito rigoroso no sentido de identificar pessoas que de fato tenham aderência aos valores e jeito de ser da Cia de Talentos. No caso do processo seletivo dos consultores, por exemplo, foi incluída uma etapa de simulação de dinâmica para verificar a postura do profissional em ação.

Já no processo seletivo a gente vai fazendo a seleção da cultura, dos valores que a gente tem para facilitar. Não é fácil. Porque as pessoas estão muito mais acostumadas a receber um manual de regras e procedimentos e ser CLT do que estar num ambiente que você é dona de você. – Entrevistado K.

Os conhecimentos e a **experiência anterior não são os pontos mais valorizados** para a entrada. O que parece ser crucial é a pessoa verdadeiramente gostar do que vai se envolver.

[...] porque experiência aqui nunca foi o ponto valorizado [...] ‘ah, não, você tem que ter experiência’, aqui tinha que ter o perfil. ‘Você tem vontade, você quer aprender, você quer se desenvolver?’ [...] Então assim, qualquer lugar aqui dentro vai ser lugar para você. – Entrevistado D.

Na Cia de Talentos o **turnover é descrito como sendo baixo**. Isso pode ser atribuído tanto pelo fato de as pessoas que trabalham na organização terem grande **identificação** com seus valores e, portanto, permanecerem por mais tempo na empresa, quanto por haver grande **facilidade de a pessoa mudar de atividade** internamente (fazer algo mais alinhado ao que quer se desenvolver).

Tem uma coisa daqui que eu acho que o *turnover* é baixo. As pessoas, eu acho que tem um comprometimento... principalmente as pessoas mais antigas. É um comprometimento. Uma paixão que assim... não sai. – Entrevistado H.

Aqui tem uma flexibilidade absurda de atuação. Se você quiser atuar em outra coisa, se você achar um quadradinho para você e fizer uma proposta que faz sentido... – Entrevistado A.

Um dia ela [...] disse assim: 'Eu tenho condição de ser coordenadora da área. Me dá o desafio de ser coordenadora da área porque eu preciso'. [...] Aí eu olhei para ela... criança ela era ainda! Eu virei: 'bom, você quer?'... e aí ela deu um show. [...] Hoje ela tem o maior contingente de pessoas e de faturamento do grupo todo. - Entrevistado K.

A **avaliação de desempenho** é anual, mas os profissionais podem ser promovidos duas vezes no ano (no final do ano pode ser promovida ou ser feita uma indicação de que a pessoa está quase sendo promovida e no meio do ano ser aprovada sua promoção). O desempenho em cada projeto é avaliado pela equipe de maneira informal e pelos candidatos e clientes por meio da pesquisa de satisfação. A pesquisa de satisfação também impacta no bônus de cada um.

Além disso, não tem como sair do nosso radar o tempo inteiro porque pesquisa de satisfação dos clientes e dos candidatos estão nas nossas metas como divisão, como grupo e dentro do bônus individual de cada um. [...] Todo mundo gerencia isso muito *online*, que foi uma forma de a gente responsabilizar todo mundo. – Entrevistado I.

Não tem competição... e por quê? Primeiro porque as pessoas que crescem, elas crescem balisadas nas equipes. Então a gente não promove ninguém que a equipe não admire e a gente promove. Não, para ser promovida aqui precisa ser uma pessoa que seja validada pelo todo. – Entrevistado K.

Cabe dizer que os processos de Gestão de Pessoas foram reestruturados e padronizados para o grupo DM em 2007.

Processos e ferramentas

Os projetos da Cia de Talentos Seleção são os processos seletivos para estágio e *trainee*. A duração média do projeto no cliente é por volta de **5 meses**.

As principais fases do projeto são: **1. Proposta, 2. Planejamento, 3. Abertura do Processo. 4. Atração/Inscrição, 5. Testes Online. 6. Etapas Virtuais, 7. Etapas Presenciais e 8. Fechamento do projeto**. Além disso, há atividades que permeiam todo o projeto como atendimento ao cliente e ao candidato (CIA DE TALENTOS, 2011).

Na fase de **Proposta** ocorrem as interações com o cliente para entender a necessidade, desenhar a proposta de trabalho e negociar o valor. Se o cliente é antigo, essa etapa é conduzida pelo Gerente de Projeto que gerencia a

conta. Há trocas com a área comercial e com a área de inovação (quando há necessidade de inovação). Se o cliente é novo essa fase é realizada pela área comercial.

Caso nesse momento se perceba que o cliente não está preparado para fazer um processo seletivo (por exemplo, não tem um programa de desenvolvimento estruturado para as pessoas que entrarem na organização), ele é encaminhado à equipe de Desenvolvimento do grupo antes de seguir com o projeto.

Na fase de **Planejamento** é definida a equipe do projeto em conjunto com o Gerente de Consultores e Gerente de Soluções. É feita a reunião inicial com o cliente em conjunto com o Gerente do Projeto e o *Head* em que se levantam expectativas, definem pontos mais específicos. Ao longo do planejamento há um trabalho conjunto com o cliente (definir estratégia de seleção em cada etapa, fechar o quadro de vagas, entre outras atividades).

O Gerente de Projeto estrutura o cronograma detalhado de atividades e é realizada a reunião inicial interna com toda a equipe (Gerente de Projeto, Consultor *Head*, Consultores, Analistas e Coordenador Técnico de Soluções).

Caso o projeto tenha sido vendido pela equipe comercial, é feita uma reunião preliminar com o Gerente de Projeto e, se possível também com o Consultor *Head*, para passagem de bastão.

Tem início então a fase de **Atração / Inscrição** para o processo seletivo que tem duração de cerca de um mês. Há um trabalho da célula de Atração em conjunto com o *Head* para divulgação do processo nas universidades e meios de comunicação. Semanalmente é feito um relatório do progresso das inscrições dos candidatos para os clientes. A triagem (filtro) para levantamento dos dados é feita pelo Analista da Célula de Projetos (área de Soluções) e muitas vezes o Consultor *Head* o acompanha (especialmente a primeira) para ajustarem os filtros de acordo com a necessidade do cliente.

Uma vez concluída a etapa de Inscrições pode haver a necessidade de negociar com o cliente caso o número de candidatos inscritos dentro do perfil solicitado tenha sido superior ao acordado. Essa negociação é feita pelo *Head*, mas caso ele entenda que isso pode prejudicar a relação com o cliente, é feito pelo Gerente de Projeto.

Após as inscrições há os **Testes Online** (idiomas, raciocínio lógico). Os candidatos são triados (filtrados) com base nos critérios pré-definidos com o cliente e os aprovados são encaminhados para a próxima etapa.

Seguem as **Etapas Virtuais** (jogos, entrevistas, *blogs*) em que é desenhado o sistema para a atividade que foi planejada e os candidatos são também selecionados para a fase seguinte de acordo com os critérios definidos com o cliente.

Têm início então as **Etapas Presenciais** que incluem as dinâmicas em grupo, painéis e entrevistas. Os painéis são utilizados mais no caso de *trainees*, que são dinâmicas para resolução de casos de negócio mais elaborados em que o corpo diretivo da empresa pode estar presente. As entrevistas são conduzidas em geral pelo cliente, mas podem requerer apoio do Consultor (para orientar no processo de condução e avaliação). Essa fase é

conduzida no dia a dia no cliente pela equipe de consultores liderados pelo *Head*, com o apoio do Gerente de Projetos e da área de Soluções (células de projetos e atendimento ao cliente).

A fase de **Fechamento** inclui a elaboração do relatório final que é feito em conjunto pela área Soluções, Consultor *Head* e Gerente de Projetos. Esse relatório é levado à reunião de encerramento com o cliente para avaliarem o projeto como um todo e levantarem modificações para o próximo processo. É elaborado também o relatório financeiro do projeto pela Célula de Projetos e validado pelo Gerente do Projeto. Além disso, o *Head* envia e acompanha o preenchimento da pesquisa de satisfação para o cliente e candidatos.

APÊNDICE 4 – Contexto da PromonLogicalis

Estratégia

É interessante perceber que a Gestão do Conhecimento está muito presente nas crenças, missão (razão de ser) e valores da Promon. A PromonLogicalis compartilha desses direcionamentos estratégicos, logo, é válido discutí-los.

Nos site da empresa (PROMON, 2012) encontram-se definidos:

Crenças: uma empresa é um sistema vivo, parte integrante de um ecossistema social, econômico e natural com o qual interage, do qual depende e pelo qual é corresponsável; o conhecimento será instrumento de realização dos indivíduos e da sociedade se utilizado de forma compartilhada e consciente.

Razão de Ser: A Promon é uma comunidade de profissionais, estruturada com base no conhecimento, identificada pela sua capacidade de inovar que tendo a busca de excelência como guia, quer empreender e prover soluções de infraestrutura que criem valor para os clientes e para as demais partes interessadas, proporcionar condições de realização profissional e humana aos seus profissionais e ser agente ativo do processo de desenvolvimento da sociedade e de preservação do meio ambiente.

Valores: integridade, respeito, confiança, dignidade, equidade, justiça, independência e bom humor.

Termos como compartilhamento de conhecimento, comunidade de profissionais, capacidade de inovar, proporcionar condições aos profissionais, respeito e confiança guardam estreita relação com gestão do conhecimento. Durante as entrevistas, alguns desses aspectos foram enfatizados.

Uma ressalva válida é quanto ao termo *comunidade de profissionais*, em que é feito um detalhamento de seu significado: “Comunidade significa ter coisas em comum, entendimentos partilhados que transcendam as partes em que a empresa está dividida [...] implica também na colaboração voluntária [...] surge quando pessoas partilham uma causa, sentem fazer parte de um destino comum.[...]” (PROMON, 2012).

O fato de a maior parte dos profissionais ser acionista da empresa facilita a formação dessa comunidade de profissionais descrita na Razão de Ser da organização. Esse é um dos facilitadores da gestão do conhecimento descritos na análise de dados como “propriedade (sentimento de dono)”.

Há também 8 perspectivas estratégicas adotadas: 1. Desempenho Econômico, 2. Portfólio de Negócios, 3. Clientes, 4. Parceiros e Fornecedores, 5. Conhecimento e Processos, 6. Sociedade e Meio Ambiente, 7. Gente e 8. Cultura Organizacional. Existem metas associadas a cada uma das perspectivas para os profissionais (sejam elas corporativas ou, no caso de gerentes e diretores, individuais).

Estrutura e Papéis

A PromonLogialis possui uma estrutura de projetos complexa, pois há muitas partes envolvidas e orientações multidimensionais (por tipo de cliente, por tipo de tecnologia e por localidade). A Figura 1 procura ilustrar a estrutura de projetos:

Figura 1 - Estrutura de projetos da PromonLogialis

Existem dois grandes processos relacionados a projetos que direcionam a estrutura: **Comercialização** e **Operação**. O processo de Comercialização inclui o desenvolvimento técnico e a venda das propostas. O processo de Operação está relacionado à implementação dos projetos.

Existe a área de Suporte, Pós-Operação, chamada CSA (Centro de Serviços Avançados). No entanto, entende-se que essa área se caracterize mais como manutenção do que como projeto e, por isso, não foi analisada.

O processo de Comercialização conta com profissionais voltados ao que a pesquisadora denominou 'Mercado' que inclui os Gerentes de Conta (AM – *Account Manager*) e os Engenheiros Comerciais. Os AMs são os responsáveis pelas vendas e relacionamento junto aos clientes. São os vendedores. Há aproximadamente 35 AMs e sua orientação é por conta, ou seja, por cliente. Já os **Engenheiros Comerciais** são responsáveis pela estratégia de precificação das propostas. A equipe de Engenharia Comercial possui 16 profissionais e sua orientação segue a dos AMs (por conta).

Ainda no processo de Comercialização, mas mais concentrados na parte 'Técnica', encontram-se os Engenheiros de Pré-Venda e os profissionais de Ofertas. A **Pré-Venda** possui 35 profissionais que desenvolvem tecnicamente as propostas (o desenho da solução) e fazem a estimativa dos custos do projeto. Sua orientação é *cross*, porque precisam conhecer tanto dos clientes quanto das disciplinas (técnico). **Ofertas** conta

com aproximadamente 15 profissionais seniores que são responsáveis pelo portfólio. Sendo assim, acompanham constantemente o mercado e são os especialistas nos produtos da PromonLogicalis. Sua orientação é produto, que segue as disciplinas dos Centros de Competências (as disciplinas serão explicadas mais adiante).

Uma vez que é vendida a proposta, o processo de **Operação** é iniciado e o projeto começa a ser implementado. O projeto conta com os seguintes profissionais: Gerente de Projeto (GP), profissional de Planejamento & Controle (PL), o Administrador de Contratos e o Coordenador ou Engenheiro de Projeto (EP). O EP pode ter uma equipe técnica para apoiá-lo na entrega do projeto, dependendo da dimensão do projeto. Além disso, podem ser necessários outros profissionais como Suprimentos e Jurídico dependendo do tipo de projeto.

O **Gerente de Projetos** é responsável pela gestão do projeto em um nível mais alto (resolução de problemas mais graves que o EP ou Coordenador precisam de apoio) e principalmente pelo acompanhamento financeiro dos projetos. Existem 10 Gerentes de Projetos na PromonLogicalis e cerca de 400 projetos em implementação. Percebe-se, até por essa relação (40 projetos por GP, em média), que os Gerentes de Projetos atuam como Diretores de Projetos, apesar da nomenclatura. Além disso, o contato com o cliente é mais no nível executivo (não tanto no dia a dia da operação). A orientação dos Gerentes de Projetos é *cross* porque é feito um balanço entre a disciplina, o cliente e a localidade.

O profissional de **Planejamento & Controle**, também chamado de PL, é o apoio do Gerente de Projetos na gestão financeira do projeto. Sua orientação é por disciplina (pertence ao Centro de Competência de Gerenciamento de Projetos). O **Administrador de Contratos** cuida do faturamento e das contas a receber do projeto junto ao cliente e também pertence ao Centro de Competência de Gerenciamento de Projetos.

O **Engenheiro de Projetos** (EP) é quem gerencia no dia a dia o projeto e está em contato com o cliente durante a implementação. Existe também o Coordenador de Projetos, que é o EP com maior senioridade. Hoje existem cerca de 20 EPs e 5 Coordenadores. Todos são orientados por disciplina e integram o Centro de Competência de Tecnologia.

É importante esclarecer que quando se diz que a *orientação* é por conta significa que é de acordo com o cliente. E os clientes são divididos nas chamadas “verticais” que são grupos: Operadoras, Governo e Mercado Corporativo (8 divisões, tais como Óleo & Gás, Bancos e Saúde). Além disso, existe uma orientação por regionais, pois alguns clientes estão presentes em mais de um país. Em resumo, a orientação dos profissionais pode ser por vertical, por região geográfica, por disciplinas ou *cross*, ou seja, uma combinação de todas elas. Esse modelo de estrutura não é simples e foi comentado por um dos entrevistados:

Se você for colocar aqui nessa estrutura, vira ortogonal, vira 3D, aí que não consegue desenhar mesmo. – Entrevistado E.

Pode ser feito um paralelo entre os profissionais das estruturas de Comercialização e de Operação (indicado pelas setas na Figura 1). O AM, que é o responsável final pela venda (Comercialização), seria o GP, que é o responsável final pela entrega (Operação). O Engenheiro Comercial, que define a estratégia comercial na venda (Comercialização), tem seu equivalente no PL e no Administrador de Contrato (Operação), que garantem o

pagamento do que foi acrodado na venda. O Engenheiro de Pré-Vendas que definiu a solução técnica na proposta (Comercialização) é seguido pelo Engenheiro de Projeto que implementa a solução técnica no projeto (Operação). Por fim, o profissional de Ofertas (define o que será vendido) tem seu correspondente no Coordenador de Disciplinas (capacita as pessoas para entregar o a organização vende).

Além dessa estrutura principal, há duas estruturas que a permeiam: os Centros de Competências e o PMO.

Os **Centros de Competências** são responsáveis pelos processos, ferramentas e pessoas (seleção, alocação, capacitação, avaliação e remuneração) da PromonLogicalis e tem como objetivo o desenvolvimento das competências específicas de cada centro. Existem 4 Centros de Competência: Tecnologia, Gerenciamento de Projetos, Excelência de Gestão (Jurídico, RH, Financeiro, entre outros) e Desenvolvimento de Negócios (Mercado, Engenharia Comercial, Marketing, Parceria e Consultoria).

Cada Centro de Competência possui um Titular (são pessoas geralmente com nível de Diretor na empresa) e é subdividido em algumas disciplinas. Por exemplo, o de Tecnologia, que é o maior de todos (reúne cerca de dois terços dos profissionais), está segmentado em 8 disciplinas: Acesso, Colaboração & Imagem, Data Center, Infraestrutura, Segurança, Gerência, Redes e Serviços Compartilhados.

Todos os profissionais da PromonLogicalis pertencem a uma disciplina e existem Coordenadores responsáveis por cada uma delas.

No dia a dia, os Coordenadores das disciplinas gerenciam a alocação dos profissionais (que estão em cerca de 3 projetos ao mesmo tempo), garantem a realização de treinamentos técnicos e realizam a seleção de novos funcionários. Além disso, anualmente, participam das avaliações dos profissionais (possuem a visão integrada da atuação deles nos diversos projetos) e na revisão do nível profissional e remuneração.

Por realizar todas essas atividades seria esperado que os profissionais dos Centros de Competências fossem dedicados a essa função. Entretanto, o papel dos Coordenadores e Titulares dos Centros de Competências é compartilhado com outros papéis (seja de Direção, Gerência de Projeto, Planejamento, entre outros). Por exemplo, alguns deles são também Gerentes de Projetos. Esse acúmulo de papéis foi inclusive comentado por um dos entrevistados que sugeriu uma mudança nas prioridades (entre Projetos e Centro de Competência):

Eu acho que faria mais sentido ter pessoas com maior dedicação a isso. Pode até ser um chapéu duplo, mas que fosse com uma prioridade invertida. Então, por exemplo, a pessoa é do centro de competência, mas também de vez em quando faz projeto. E não o contrário. Projeto sempre vai ter e é o que paga as horas. – Entrevistado H.

Essa questão foi discutida na seção sobre dificultadores para a Gestão do Conhecimento.

Outra estrutura que permeia a estrutura principal é **PMO** (*Project Management Office*) ou Escritório de Projetos. O PMO é uma estrutura de controle do portfólio: promovem e participam dos eventos de controle nos projetos

(*Follow up Meetings*, entre outros), garantindo em conjunto com o Gerente de Projeto que as pessoas que devem ser envolvidas estão presentes.

PMO é uma estrutura de controle. É o dedo duro. Ele olha o que tá acontecendo e gera relatório. Basicamente isso. Em tudo o que tem a ver com controle é o PMO que consolida e manda para frente, então os eventos de controle são liderados pelo PMO, são convocados pelo PMO, são monitorados pelo PMO. – Entrevistado I.

Há 6 pessoas atualmente no PMO e, tal como nos Centros de Competências, nenhuma é dedicada. O papel no PMO é compartilhado como a função das pessoas em áreas como Planejamento, Serviço, Finanças, Suprimentos e Projetos.

Em relação à estrutura física, todos da PromonLogicalis ocupam o mesmo andar e as pessoas estão localizadas no escritório de acordo com a disciplina a que pertencem. Os Diretores possuem mesas um pouco maiores, mas não têm salas individuais. Somente o Presidente possui sala. A área de Pré-Vendas é a única que tem acesso restrito, por questões de confidencialidade (o processo de comercialização é certificado pela ISO 9000 de segurança de informação). Por causa disso foi denominada internamente de “aquário”.

Cultura e ambiente

A cultura da PromonLogicalis tem muito a ver com a origem da Promon. A aquisição da empresa em 1970 por um grupo de funcionários e a redação da Carta de Campos do Jordão (PROMON, 2012) que estimula a participação acionária aos profissionais que nela trabalham parece interferir nas relações das pessoas na organização.

Atualmente, como já foi mencionado, aproximadamente 85% dos profissionais detém ações da companhia (essa proporção é tanto na Promon em geral quanto na PromonLogicalis). Isso parece criar um ambiente em que as pessoas se veem como **iguais**, no sentido de parecer haver pouca hierarquia.

Um fato que colabora para essa percepção é que para agendar as entrevistas do estudo na PromonLogicalis, o contato da pesquisadora na organização pedia para que fosse enviado um e-mail diretamente para cada pessoa que se pretendia entrevistar (não era necessário copiá-lo em todas as comunicações).

Outro fato que aponta para uma relação igualitária entre os profissionais é a conversa telefônica que ocorreu no meio de uma das entrevistas (o trecho foi transcrito mais adiante quando se discutiu a prática de alocação). Um profissional responsável por um projeto ligou para o entrevistado perguntando se poderia compartilhar uma pessoa da equipe dele no seu projeto. Após perceberem que isso era possível, o entrevistado pediu para o profissional ligar diretamente para a pessoa para combinarem como seria essa alocação.

Percebeu-se em algumas falas dos entrevistados o sentimento de **orgulho** da Promon e da competência técnica dos profissionais que nela trabalham. Isso foi percebido tanto pelas falas já descritas sobre o fato de a Logicalis ter adquirido mais da metade das ações da PromonLogicalis, mas ter mantido a gestão à cargo da Promon.

Além disso, percebeu-se que as pessoas são bastante **multitarefa**. Uma evidência disso, além dos diversos papéis que os entrevistados relataram ter, foi o número de ligações atendidas em cada entrevista. Em quase todas as entrevistas houve o atendimento de alguma chamada telefônica. Os entrevistados pediam licença para a pesquisadora, atendiam à ligação, resolviam rapidamente a questão e retornavam a entrevista do ponto onde haviam parado. Pareceu ser algo que fazem de forma recorrente no dia a dia.

Por fim, notou-se a grande proporção de **homens** no escritório. Como grande parte da empresa é formada por pessoas formadas em cursos de exatas (engenheiros, técnicos em telecomunicações, entre outros), é natural que haja mais homens do que mulheres na organização. De acordo com a área de RH, a proporção é cerca de 70% homens e 30% mulheres.

Gestão de Pessoas

Até 2008, a área de RH – chamada internamente de Relações Humanas – era integrada. Atualmente a área é segmentada em PromonLogicalis, Promon Engenharia (e demais empresas do grupo Promon) e Trópico. Entretanto, existe uma base comum entre todas as organizações. As competências, por exemplo, são exatamente as mesmas, de forma que o Programa Promon de Desenvolvimento de Competências (PPDC), que capacita os profissionais nas competências da Promon, é seguido por todas.

Até 2011, as pessoas foram recrutadas e avaliadas de acordo com 10 competências: 1. Liderança, 2. Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Time, 3. Adaptabilidade e Flexibilidade, 4. Compreensão Sistêmica, 5. Comunicação, 6. Compreensão Social e Ambiental, 7. Conhecimento e Aprendizado, 8. Solução de problemas, 9. Inovação e Empreendedorismo e 10. Integração à Cultura da Promon. A partir de 2012, haverá algumas pequenas mudanças nas competências avaliadas. Serão 12 competências e, entre elas, há uma relacionada à criatividade e empreendedorismo.

Atualmente, a área de RH da PromonLogicalis está organizada em Recrutamento & Seleção, Administração de Pessoal, Desenvolvimento e Gestão (planilhas, consolida informações). É importante ressaltar que algumas funções de Gestão de Pessoas são compartilhadas com os Centros de Competências, tal como seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração.

O processo de **Recrutamento & Seleção**, por exemplo, conta com o Centro de Competências para entrevistar os candidatos. O processo de todos os candidatos tem pelo menos 3 etapas: entrevista com o RH, entrevista com a área técnica (Centro de Competências) e avaliação comportamental. Essa avaliação é feita por uma consultoria externa e é baseada nas competências da Promon. Demora cerca de 4 horas para ser realizada e gera 3 páginas de avaliação do candidato. Foi indicado em uma das entrevistas que a avaliação comportamental é bastante valorizada pelos profissionais da organização.

O processo de **Desenvolvimento** também é compartilhado com os Centros de Competências, que promovem os treinamentos técnicos. O RH, no caso, é responsável pelo Programa de Educação Corporativa. Esse programa funciona da seguinte maneira: anualmente são disponibilizados 200 créditos de treinamento para cada

profissional, que os utiliza para escolher os treinamentos que tem interesse em realizar (cada treinamento vale um determinado número de créditos que é proporcional ao seu tempo de duração, custo e outros fatores).

Os profissionais podem escolher se vão coparticipar das horas, que significa que vão contabilizar as horas de treinamento como se fossem períodos de falta ao trabalho, reduzindo o banco de horas. O banco de horas pode ser de 32 horas no positivo ou no negativo, de forma que existe flexibilidade para o funcionário utilizar parte das suas horas em treinamento. Ao escolher coparticipar das horas, o custo por treinamento é reduzido em cerca de 50%, de forma que a pessoa pode fazer mais treinamentos.

A **Avaliação de Desempenho** é feita de forma integral (autoavaliação, por pares, centros de competências, chefe e subordinados, quando houver) – a chamada avaliação 360°. Cada pessoa indica seus avaliadores, que são validados por um comitê. Há a fase de avaliação inicial (todos menos o chefe) onde cada avaliador avalia o profissional nas competências e depois o chefe da pessoa dá a avaliação final em cada uma das competências e a avaliação final. Depois é feita uma reunião de calibragem entre a Diretoria. Isso é feito porque atualmente existem cerca de 90 gestores avaliando cerca de 600 pessoas e, assim, pode haver diferença nos critérios utilizados. Por fim, ocorre o *feedback* do chefe para a pessoa.

Apesar de muitas pessoas terem mais de um chefe, podem indicar somente um deles para fazer o fechamento da sua avaliação (outros chefes podem entrar como avaliadores, mas não para dar o conceito final). O RH procura incentivar que os diversos chefes da pessoa no período troquem informação entre si para minimizar esse aspecto. Além disso, o papel de Coordenadores de Disciplina (Centro de Competências) é bastante importante no processo de avaliação na medida em que tem uma visão integrada dos diversos projetos que o profissional participou. Isso foi comentado por um dos entrevistados.

Não, não tem [avaliação por projeto]. Em teoria, essa pessoa aqui [coordenador da disciplina] tá acompanhando ele [o profissional]. Porque na horizontal ele tende a ser mais duradouro [por disciplina]. A não ser que ele mude de disciplina que não é tão comum. – Entrevistado B.

Finalmente, em relação à **Remuneração**, existem atualmente 12 níveis profissionais (NP) na Promon. Essa classificação depende da formação do profissional, tempo de formado, tempo de experiência, conceitos das avaliações, idiomas, entre outros fatores. Anualmente os profissionais recebem o dissídio e há uma comparação dos salários com o mercado. Além disso, cada profissional pode fazer a autoproposição salarial, em que argumenta se seu salário ou NP não está justo. A análise das autoproposições é feita pelos Titulares dos Centros de Competências em conjunto com o RH e o *feedback* fica sob a responsabilidade do Centro de Competência.

Percebe-se, dessa forma, que a área de RH e os Centros de Competências se complementam para realizar a gestão das pessoas.

Processos e ferramentas

A Figura 2 ilustra o processo de Gestão de Projetos na PromonLogicalis.

Figura 2 - Processo de Gestão de Projetos na PromonLogicalis

Fonte: adaptado de ANSELMO, 2009; entrevistas realizadas.

O processo inclui a elaboração da proposta (Comercialização) e a implementação do projeto (Operação). A fase de suporte, apesar de se entender como manutenção e não projeto, foi incluída na figura para facilitar o entendimento da etapa a seguir à entrega do projeto.

É válido destacar que todo o processo é antecedido pelo Planejamento Estratégico da empresa, que oferece os direcionamentos quanto aos clientes que devem ser atendidos e os tipos de projetos (ofertas) a serem realizados.

O processo se inicia com o pedido de um cliente ou pela prospecção ativa dos Gerentes de Conta (AMs). Um profissional de Ofertas pode acompanhar o AM nessa etapa de **Prospecção** para detalhar a tecnologia que o cliente tem interesse.

A partir do momento em que o cliente solicita uma proposta é feita uma análise chamada de **A-Form**, que tem como objetivo avaliar se vale a pena a empresa investir seus recursos (tempo dos profissionais de Pré-Venda e Engenharia Comercial) para desenvolver a proposta. É analisada a atratividade comercial da proposta, seus custos e potenciais concorrentes. É possível que os Centros de Competências sejam envolvidos desde essa fase para analisar a viabilidade de contratação / alocação dos profissionais para o projeto.

Não é comum a decisão de interromper o projeto nessa etapa, mas a partir da análise de risco pode ser tomada a decisão de “go” (aprovação de seguir em frente), mas com condições. Por exemplo, uma condição pode ser negociar um desconto com um parceiro para viabilizar a próxima etapa.

A próxima etapa é o desenvolvimento da **Proposta**. O Engenheiro de Pré-Venda então desenvolve a proposta técnica (desenho da solução, definição de equipamentos, estimativa de horas de trabalho e senioridade necessária, preparação da planilha de custos). Nesse momento, é definido o primeiro plano do projeto (escopo, prazo, custos, riscos, necessidade de contratações, compras, entre outros). A proposta técnica é encaminhada ao Engenheiro Comercial para desenvolver a proposta comercial. Esse realiza a precificação seguindo uma estratégia comercial (analisam a concorrência, definem a margem que deve ser praticada para aquele cliente).

Antes de entregar a proposta ao cliente, é feita outra análise, chamada de **B-Form** em que se decide se é válido submeter a proposta ao cliente. É feita uma nova análise de riscos, nesse momento com muito mais informações do que no *A-Form*, pois a proposta já foi desenvolvida.

Se for decidido pela entrega da proposta, há em geral diversas interações com o cliente para negociação da proposta e a decisão. Essa é a fase chamada de **Julgamento**. Independente se a decisão for pela compra ou não, é feita a análise do **C-Form**, em que se analisam os motivos da aceitação ou da rejeição pelo cliente.

É importante ressaltar a ferramenta chamada *Sales Force* que inclui o processo (*workflow*) de vendas. Todos os eventos (*A, B, C-Form*), por exemplo, são lançados pelo sistema e as pessoas envolvidas decidem se devem se reunir presencialmente ou se é só aprovar via sistema.

Se a proposta for aceita pelo cliente, inicia-se o processo de Operação, em que o projeto é implementado. O primeiro passo após a confirmação da venda é a definição do Gerente de Projeto e o agendamento da *Transfer Meeting*. Muitas vezes o AM já sabe quem deve ser o Gerente do projeto (pelo cliente, tecnologia ou região da proposta vendida). No entanto, se houver dúvidas, ele aciona o Diretor de Operações que indica quem deve ser o Gerente de Projeto.

O Gerente de Projeto entra em contato com os Centros de Competências para formar seu time. Pode também conversar diretamente com os profissionais para fazer a alocação.

É feita então uma reunião de compartilhamento de informações sobre a proposta vendida entre a equipe de Comercialização e de Operação, a *Transfer Meeting*. São solucionadas as dúvidas de Operações sobre o que foi vendido e são discutidas as expectativas do cliente. A partir desse evento, o projeto é oficialmente aberto.

O Gerente de Projeto agenda a seguir o **Kick-off** com cliente para alinhar o que foi pedido com o que será entregue e apresentar a equipe do projeto.

Após o *Transfer Meeting* é dado um prazo equivalente a 10% do prazo total do projeto (limitado a 1 mês) para que o time do projeto - engenheiros alocados no projeto e profissional de planejamento - faça uma revisão da linha de base do projeto (ponto de partida em termos de escopo e custos principalmente). É o chamado **Project Review Meeting (PRM)**. Não são todos os projetos que fazem essa análise porque são de menor dimensão (não é necessário) ou por falta de tempo. Em qualquer um dos casos, a proposta é considerada *as built* (tal como foi desenvolvida) e, se houver desvios, esses são absorvidos pelo projeto (redução de margem, por exemplo).

No decorrer dos projetos, é feita mensalmente uma reunião chamada **Follow Up Meeting (FUM)**. Essa reunião é feita somente para os projetos de grande dimensão (acima de R\$ 1 milhão). É promovida pelo PMO e o foco é principalmente financeiro (avaliar desvios em relação ao planejamento).

No final do projeto, é realizada a ***Closing Meeting***. Esse evento é feito para todos os projetos, independentemente da dimensão. O que pode variar é o tempo de duração e as pessoas envolvidas. Para projetos grandes o time todo pode ser convocado (incluindo o Diretor de Operações) e podem ser levantadas lições aprendidas.

Os materiais gerados ao longo do projeto ficam disponíveis na rede e, encerrado o projeto, são transferidos para o *sharepoint* (uma base de dados no Data Center) para reduzir espaço ocupado na rede corporativa.

Por fim, é realizada a ***Transfer Meeting para o CSA*** (Centro de Serviços Avançados), que é a parte de suporte pós-operação. O Engenheiro do Projeto (EP) ou Coordenador do Projeto fazem o compartilhamento sobre o projeto entregue para o responsável pela gestão do processo de suporte. Inicia-se então a parte de suporte pós-implementação.

APÊNDICE 5 - Cronograma de Atividades da Dissertação

2011					
JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Definição do tema de pesquisa	Redação do pré-projeto	Pesquisa do Referencial Teórico	Redação preliminar da Introdução + Referencial Teórico	Redação preliminar da Metodologia	Detalhamento: Referencial e Metodologia
JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Detalhamento: Referencial e Metodologia	Ajustes p/ Qualificação e entrevistas preliminares	Qualificação	Ajustes pós-qualificação e Estudo de Caso - Banco Central	Estudo de Caso - Banco Central	Estudos de Caso - Banco Central e Cia de Talentos

2012					
JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Estudo de Caso - Cia de Talentos	Estudos de Caso - Cia de Talentos e PromonLogicalis	Estudo de Caso - PromonLogicalis	Estudo de Caso - PromonLogicalis	Estudo de Caso - PromonLogicalis e Análise Integrada	Análise Integrada dos Casos
JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Considerações Finais, Formatação e Revisão	Depósito	DEFESA			