

## O Papel do Escritório de Gerenciamento de Projetos na Disseminação do Conhecimento Organizacional

Dalton Chaves Vilela Junior (FUCAPI/CESF) [dalton.vilela@fucapi.br](mailto:dalton.vilela@fucapi.br)  
Cinthia da Cunha Mendes (FUCAPI/CESF) [cmendes@fucapi.br](mailto:cmendes@fucapi.br)

### Resumo:

*O artigo apresenta uma proposição de elementos a serem considerados nas funções do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) visando ao compartilhamento do conhecimento gerado na organização, a partir da análise das abordagens da gestão de projetos (GP) e gestão do conhecimento (GC). A gestão de projetos visa planejar e controlar recursos para gerar produtos novos. Entretanto, desenvolver novos produtos, sem utilizar os conhecimentos disponíveis na organização, é uma atividade pouco vantajosa. Assim, novos projetos demandam esforços em disseminar conhecimentos gerados a partir de lições aprendidas, desde que registrados em bases continuamente atualizadas. Essa atividade objetiva minimizar erros e evitar duplicidade de ocorrências, valorizando a gestão das melhores práticas. As orientações quanto à geração, compartilhamento e uso do que foi aprendido são fundamentadas na GC para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis para o negócio. No contexto da GP, esta função cabe ao PMO que objetiva, sobretudo, registrar e disseminar as melhores práticas. Conclui-se o estudo com a visão das áreas de interseção entre as duas abordagens em estudo, tendo a GC fundamentando a GP no que se refere à orientação estratégica, gestão de pessoas, cooperação, capacitação, continuidade e mobilização para atingimento das metas de conhecimento definidas para os projetos. Palavras chave: Gestão de Projetos; Gestão do Conhecimento; Aprendizagem; Escritório de Gerenciamento de Projetos.*

### 1. Introdução

As rápidas mudanças e a crescente competitividade levaram as organizações a buscar vantagens sustentáveis para sobrevivência no mercado em que competem. No entanto, as necessidades do mercado exigem que produtos sejam gerados de forma otimizada, eficaz, organizada e econômica. A gestão de projetos procura direcionar o planejamento, a execução e o controle da geração de novos produtos, através de uma metodologia consolidada, para melhor desempenho e resultados nos negócios.

Esse cenário permitiu evidenciar a percepção de que o diferencial pode ser alcançado através da gestão dos fluxos de conhecimento que permeiam a organização. Portanto, esse novo ambiente competitivo requer o uso daquilo que as pessoas já sabem ou aprenderam, orientando-as sobre como atuar no presente e quais oportunidades perseguir no futuro.

Neste contexto, surge o Escritório de Gerenciamento de Projetos como o responsável pela perpetuação e disseminação do que foi aprendido em um projeto para que seja utilizado nos projetos seguintes. Apesar de não ser este, o único papel do Escritório, destaca-se, neste estudo, suas funções e sua importância quanto à gestão do conhecimento adquirido no desenvolvimento dos projetos.

## 2. Caracterização da Gestão de Projetos

Um projeto é definido, segundo PMI (2000), como um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto (bem ou serviço) único. Por temporário, entende-se um empreendimento com início e fim bem definidos, ou seja, desde o momento de sua concepção, planeja-se a data de encerramento, trabalhando-se com o propósito de atingir aos objetivos pré-estabelecidos. Por produto único entende-se o resultado de um projeto enquanto distinto dos demais existentes, não sendo caracterizado como uma simples replicação de algo já existente.

Um projeto, devido às características citadas anteriormente, requer particularidades no seu gerenciamento. O gerenciamento de projetos, de acordo com Kerzner (2002:17), significa: “o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

Slack et al. (1997) acrescentam, como características de projetos: a) a complexidade, devido à diversidade de tarefas a executar; b) a incerteza associada aos riscos e, c) os cuidados com o ciclo de vida devido a mudanças relativas aos recursos necessários durante a vida do projeto.

Vargas (2003) por sua vez, destaca os benefícios do gerenciamento de projetos. Os quais podem ser: a) permitir o desenvolvimento de diferenciais competitivos e novas técnicas; b) adaptar os trabalhos às necessidades do mercado; c) facilitar as revisões decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo; d) documentar e facilitar estimativas para projetos futuros; e) antecipar situações desfavoráveis; f) disponibilizar orçamentos e cronogramas com antecedência otimizando o uso de recursos e, g) aumentar o controle gerencial e agilizar a tomada de decisões. Alguns dos benefícios acima decorrem da organização dos processos usados no gerenciamento de projetos, da utilização de informação e do aproveitamento do que já foi utilizado e aprendido nos projetos já desenvolvidos.

PMI (2000:29) define que os projetos são compostos por processos e definem um processo como “uma série de ações que geram um resultado”. Estes processos enquadram-se em duas categorias: processos da gerência de projetos e processos orientados ao produto. Por conseguinte, estes processos dividem-se em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Os grupos de processos são associados um ao outro de acordo com os resultados, sendo que muitas saídas de um grupo tornam-se as entradas para outro.

Os processos relacionam-se por suas entradas e saídas. PMI (2000:32) descreve cada processo com entradas, ferramentas e técnicas e as saídas. As entradas são “documentos ou itens documentáveis que influenciarão o processo”; ferramentas e técnicas são “mecanismos aplicados às entradas para criar as saídas” e as saídas são “documentos ou itens documentáveis resultantes do processo”.

No entanto, gerenciar um projeto não significa somente gerenciar um cronograma e os custos. PMI (2000) divide o gerenciamento em nove áreas de conhecimento necessárias e complementares. Estas áreas são:

- Administração do escopo: trata de planejar, controlar, verificar, analisar e efetivar mudanças quanto ao que será feito no projeto, sob orientação do plano estratégico da organização.
- Administração do tempo: trata do planejamento, programação e controle do tempo das atividades que devem ser realizadas para que o produto possa ser fornecido.
- Administração dos custos: trata planejamento dos recursos necessários para a execução das atividades e do controle dos custos do projeto.

- Administração da qualidade: trata do planejamento, garantia e controle da qualidade do produto e do processo em relação a exigências internas e externas da qualidade.
- Administração de recursos humanos: trata do planejamento, montagem e desenvolvimento da equipe do projeto. Na maioria dos projetos requer negociação entre as áreas para a disponibilidade das competências mais adequadas.
- Administração das comunicações: trata da obtenção, registro e disseminação das informações necessárias à gestão do projeto presente e futuros.
- Administração dos riscos: trata da identificação, análise, tratamento e controle dos riscos, com base no escopo do projeto, na tolerância a riscos da organização, na disponibilidade de recursos e informações históricas de outros projetos.
- Administração das aquisições: trata da aquisição de produtos e serviços de fornecedores, baseada na definição das necessidades, seleção dos fornecedores e no acompanhamento dessas atividades.
- Administração da Integração: trata da integração e coerência entre todas as demais áreas dos projetos.

A temporalidade e a diversidade dos projetos, para Maximiano (2002), faz com que a equipe de um projeto seja composta de grupos de pessoas que entram e saem durante o andamento do projeto. Uma equipe inicial de planejamento deve ser montada, mas esta equipe, provavelmente, não será a mesma que desenvolverá o projeto. No entanto, é recomendável que algumas destas pessoas permaneçam e que tudo o que foi desenvolvido e aprendido seja registrado.

## 2.1 O Papel do Escritório de Projetos

Prado (2000) destaca que o PMO (Project Management Office) ou ‘Escritório de Gerenciamento Projetos’ tem recebido atenção e tem crescido quanto ao seu uso nas organizações. Sua principal utilidade ocorre em empresas que executam, simultaneamente, projetos diversos. O conceito de PMO não é novo, no entanto, o seu enfoque foi alterado.

Inicialmente, sua função era apoiar gerentes de projeto por meio de técnicas computacionais. Atualmente, segundo Prado (2000), suas principais funções são: assessorar a alta administração e os gerentes de projetos; auditar projetos; envolver-se com outros setores visando agilizar processos; criar e manter metodologias, regulamentos e padrões; treinar os participantes de projetos; garantir a qualidade dos projetos; dar suporte na elaboração de propostas; registrar e divulgar “melhores práticas”, emitir relatórios de status, desempenho e tendências; praticar a gerência à vista, exibindo graficamente a evolução dos projetos e a comunicação do projeto filtrando e enviando as informações adequadas aos participantes dos projetos.

Dinsmore e Cavalieri (2003:8) destacam as seguintes funções dos PMOs: suporte administrativo, métodos e padrões, consultoria e aconselhamento, treinamento em procedimentos, gestão de projetos e ferramentas e acompanhamento dos profissionais em gerência de projetos.

Segundo Prado (2000), após a implantação inicial, o PMO amadurece, evoluindo para estágios de excelência em gerenciamento de projetos, tornando-se um ‘ponto forte’ das organizações competitivas. Em sua fase inicial, o PMO restringe-se à assessoria, treinamento em metodologia e na utilização de softwares. Posteriormente, são fortalecidas as funções de

assessoramento à diretoria e a auditoria dos projetos. Contudo, pode-se destacar que o PMO é uma área que permanece na organização, não tendo o caráter temporário dos projetos.

### 3. Abordagem da Gestão do Conhecimento Organizacional

A Gestão do Conhecimento (GC) consiste em uma nova forma de gerenciar a organização. De acordo com Davenport e Prusak (1998:129) a orientação quanto ao gerenciamento do conhecimento deve fundamentar-se em “um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento”. Dessa assertiva infere-se que a atividade de gerenciar o conhecimento rompe as fronteiras dos projetos objetivando, sobretudo, ao aprendizado organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram a GC como um processo interativo de criação do conhecimento organizacional e sua disseminação por toda a estrutura corporativa, incorporando-o aos produtos. O que corrobora com a visão de Teixeira Filho (2000:22) de que a GC “pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento”, visando ao alcance dos objetivos organizacionais.

Carvalho (2003:48) comenta que “o agrupamento de idéias e informações de grupos multifuncionais contribui para acelerar o ritmo do projeto de um novo produto ou para desenvolver melhorias nos produtos existentes”. O que se refere à integração entre pessoas, projetos e áreas, que constituem a organização, para otimizar a comunicação sobre o que está sendo feito, minimizar ‘ruídos’ (desvios quanto à orientação estratégica), reduzir ações em duplicidade e ainda, solucionar alguns problemas intersetores.

Mendes (2002:20) comenta ainda, que Taylor (1986), em sua obra, Princípios da Administração Científica, já preconizava que o grande dilema dos administradores era obter o melhor de cada indivíduo. Nesse caso, à gerência era atribuída à função de congregar todos os conhecimentos que o indivíduo possuísse para classificá-los, tabulá-los e reduzi-los a normas úteis ao desenvolvimento das atividades e ao grupo. Ainda sob esta perspectiva, Davenport e Prusak (1998) afirmam que muito do que os gestores precisam já existe em suas organizações, entretanto, pode encontrar-se desestruturado, inacessível ou indisponível. Entretanto, a infraestrutura disponível, na maioria das organizações (sistemas, processos, estruturas e instalações), não está estruturada de forma a estimular a novas formas de trabalho que os projetos demandam. Para Probst et al. (2002), o conhecimento deve evidenciar sua utilidade em aplicações práticas.

O uso do conhecimento disponível na organização como um instrumento de trabalho requer o estabelecimento de condições que permitam o fluxo de conhecimento entre pessoas e processos. Qualquer iniciativa, orientada à implementação da GC, prescinde de estrutura e cultura capazes de refletir descobertas e lições aprendidas sob a forma de um fluxo de retroalimentação. É desse fluxo interativo que se alimenta o aprendizado capaz de gerar conhecimento inovador. Organizações orientadas ao aprendizado realizam esforços constantes no sentido da melhoria de processos e à inovação.

Probst et al. (2002:38) afirma também, que a GC pode ser aplicada a “indivíduos, grupos e estruturas organizacionais”. Dessa forma, é representada como amplo quadro de processos operacionais que utilizam o conhecimento como recurso. Destacam-se, portanto, os seguintes processos essenciais:

- Identificação do conhecimento: consiste em facilitar a localização daquilo que se necessita. Mapear habilidades e dados internos e externos de forma transparente e sem duplicidade.
- Aquisição do conhecimento: considera as fontes de aquisição do conhecimento, tais como: relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros, *networking*, etc.
- Desenvolvimento do conhecimento: seu foco reside na geração de habilidades e produtos novos, idéias melhores e processos mais eficientes. Ou seja, todos os esforços em produzir aquilo ainda não disponível na organização.
- Compartilhamento e distribuição conhecimento: refere-se a ‘o quê’ e a ‘quem’ comunicar, transformando esforços isolados em aprendizado e, por conseguinte, em conhecimento organizacional. Atua sob conhecimentos já disponíveis na empresa.
- Utilização do conhecimento: assegura a utilidade de um conhecimento que foi gerado e encontra-se disponível na organização. Ou seja, consiste na aplicação, produtiva, de conhecimentos nas atividades da empresa, evitando cometer erros ou agir em duplicidade. É o uso eficiente do conhecimento para atingir metas, traduzindo-o em resultados tangíveis.
- Retenção do conhecimento: nesse processo, o papel da gestão é de grande relevância para selecionar, armazenar e atualizar, sistematicamente, os conhecimentos gerados no decorrer do processo. Destaca-se também, a formação memória da organização e o suporte que as TI&C (tecnologias de informação e comunicações) podem conferir a essa etapa da gestão de projeto do conhecimento.

Acrescente-se, às fases expostas, a definição de metas do conhecimento: transformação de orientação estratégica em objetivos concretos e a sua avaliação: fase de controle em atenção às metas definidas para o projeto, que lhe conferem aspectos de um sistema de gestão.

Contudo, há de destacar que trabalhar a gestão do conhecimento, sob o enfoque da gestão de projetos, confere uma perspectiva de estruturação e tangibilidade ao volume de elementos intangíveis envolvidos em sua prática. Nesse sentido, o papel do escritório de projetos tem sua função ampliada com a inclusão das orientações descritas nos processos essenciais de GC às demandas dos projetos. No entanto, devem ser consideradas as especificidades características de cada ambiente organizacional, sendo necessárias adaptações quando replicadas em uma nova realidade.

#### **4. A Gestão de Projetos orientada ao Aprendizado Organizacional**

PMI (2000:49) destaca que lições aprendidas devem ser documentadas gerando uma base de dados. Segundo Heldman (2003), as lições aprendidas servem para documentar sucessos e fracassos durante o projeto e deve conter registros para utilização no próprio projeto ou em projetos futuros. Informações históricas são úteis para os envolvidos no projeto. Informações de projetos anteriores podem ajudar inicialmente a decidir sobre a aceitação e início de um projeto.

No entanto, o registro destas informações nem sempre acontece devido à resistência dos participantes do projeto em admitir que cometeram erros ou aprenderam com os fatos ocorridos no desenvolvimento do projeto. Para que estas informações sejam registradas deve-se permitir a formação de uma cultura anti-punitiva, que transmita a confiança aos seus participantes diante de seus erros. O aprendizado obtido no desenvolvimento deve transcender ao projeto, para que seja utilizado nos próximos empreendimentos da organização.

As lições aprendidas, extraídas no dia-a-dia das interações entre os membros da equipe, traduzem-se em aprendizado coletivo, ou seja, na harmônica combinação entre processos organizacionais e habilidades individuais para a geração de novos conhecimentos. O uso do conhecimento por toda a organização, gerado a partir da aprendizagem coletiva, leva a tomada de decisões mais acertadas, além de criar vantagens sustentáveis. Compor projetos, a partir da integração de fundamentos da gestão do conhecimento para gerar valor à organização, é o desafio do escritório de projetos em estudo.

Assim, relacionam-se, a seguir, alguns elementos a serem considerados nas funções do PMO com vistas ao compartilhamento do conhecimento gerado na organização:

- Estratégia de conhecimento: definição do uso da GC, enquanto modelo de gestão empresarial, para fundamentar a estratégia de criação, disseminação e uso do conhecimento organizacional.
- Gestão de pessoas: otimizar a alocação de pessoal da equipe em razão de suas competências.
- Cooperação: estabelecer fluxos de cooperação (acesso à base de conhecimentos) entre os projetos em desenvolvimento. A GC busca apoiar a alavancagem, o bom uso, o aprimoramento, a prontidão, a reciclagem e as trocas de conhecimentos relevantes ao negócio.
- Capacitação: todo o projeto deve estar envolvido em um contexto capacitador e motivador para a aprendizagem. Ou seja, na fase de planejamento devem ser previstas as formas de retenção de conhecimentos relevantes ao projeto e/ou negócio da organização.
- Continuidade: utilizar o conhecimento como foco estratégico contínuo, assegurando sua permanência na organização após o encerramento dos projetos e ainda, sua atualização. (longevidade, utilidade, atualização)
- Mobilização: a gestão de projetos, com metas de conhecimento, é mobilizadora de pessoal, pois confere tangibilidade a conceitos intangíveis por meio da definição dos objetivos a que se propõem.

Em síntese, os elementos apresentados guardam similaridade no que se refere à disseminação de conhecimentos adquiridos ao longo dos processos, com ênfase ao registro do aprendizado obtido pela equipe. Dessa forma, toda iniciativa em gerenciar o conhecimento de equipes de projetos reside na formulação prévia de estratégias de conhecimento a serem monitoradas pelo PMO na gestão dos conhecimentos gerados no desenvolvimento dos projetos.

## 5. Considerações Finais

À guisa de conclusão do estudo, pode-se observar áreas comuns entre a gestão do conhecimento e a gestão de projetos, através do escritório de gerenciamento de projetos. Orientações quanto a disseminação do conhecimento são comuns as duas abordagens ressaltando, sobretudo, as lições aprendidas ou aprendizado como forma de gerar novos conhecimentos.

Assim, como aspectos a serem observados na adoção de uma abordagem de gerenciamento de projetos orientada à disseminação do conhecimento organizacional destacam-se:

- Em oposição à temporalidade dos projetos, a GC visa a continuidade de ações orientadas à mudança do comportamento no uso do novo recurso produtivo: o conhecimento.
- Ênfase ao capital humano e suas contribuições à melhoria dos processos organizacionais.

- Agregar valor às informações disponíveis deve ser o alvo da gestão de projetos através da promoção de melhorias e eficácia às atividades relacionadas ao conhecimento.
- Para implantar GC, melhor começar por um projeto, a partir do qual as pessoas vão modificar seus comportamentos com relação ao conhecimento e a aprendizagem. Organizar os registros, criar processos, documentar, aprender até que tudo possa ser incorporado a um sistema de gestão.
- Contudo, a GC não é um projeto, mas um sistema de gestão que visa a continuidade de ações orientadas à mudança do comportamento no uso do novo recurso produtivo: o conhecimento.

A observação dos aspectos relevantes supracitados evidencia a necessidade de crescer, às funções do escritório de projetos, elementos da gestão do conhecimento para fundamentar estratégias orientadas à criação, disseminação e uso do conhecimento. Essas funções, conforme ilustrado na Figura 1, perpassam pela gestão das competências que compõem a equipe, pela capacitação do pessoal envolvido no processo e mobilização de esforços cooperados entre os projetos desenvolvidos, no sentido de assegurar longevidade e aprendizagem permanente à temporalidade dos projetos.

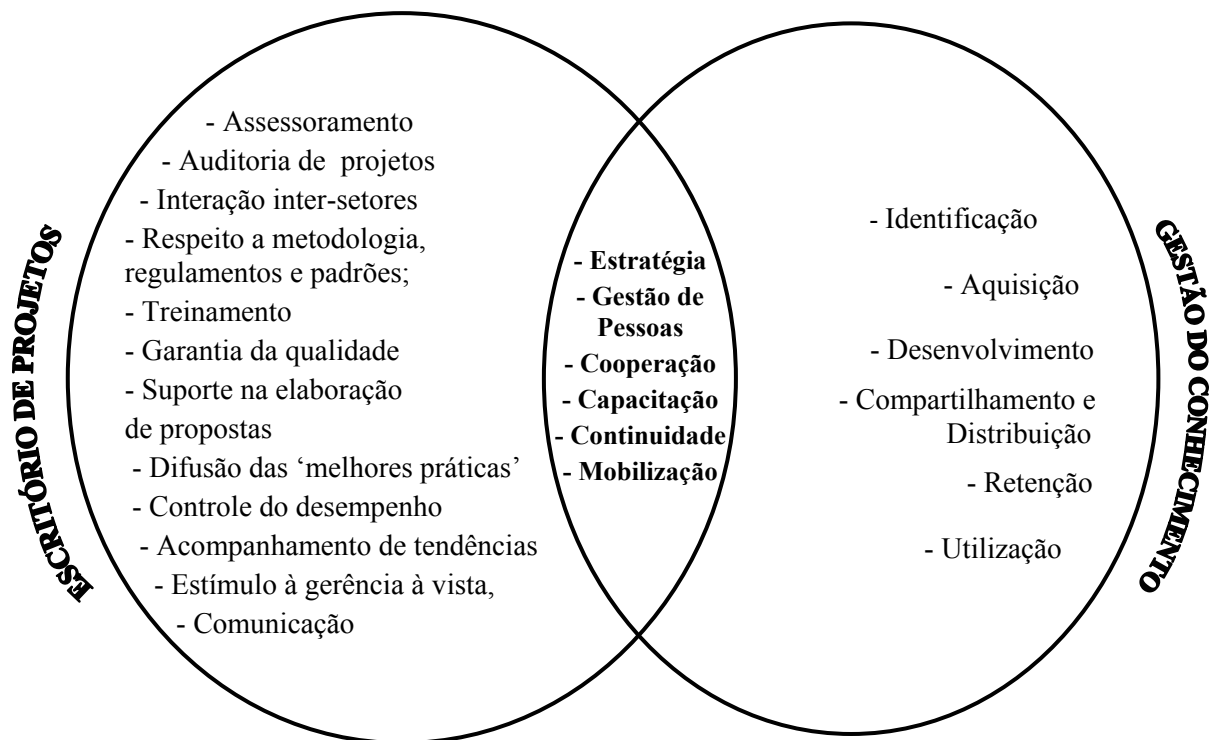


Figura 1 – Fundamentação de Gestão do Conhecimento ao Gerenciamento de Projetos

Portanto, corroborando com a visão de Probst et al. (2002), não há processo padrão para inserção da gestão do conhecimento ao desenvolvimento de projetos e conseqüente, geração de conhecimentos. Contudo, a melhor maneira é começar com as estruturas e métodos já disponíveis na empresa, aplicando-a ao atingimento de metas de conhecimento definidas no plano estratégico. Salienta-se também, a necessidade em estabelecer núcleos coordenadores do processo de aprendizagem e gestão das competências do projeto, tal qual o papel do escritório de projetos enquanto setor de articulação e catalização de ações eficientes em gestão do conhecimento organizacional.

## Referências

- CARVALHO, Rodrigo Baroni de. *Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento*. Belo Horizonte: FACE-FUMEC, C/Arte, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual: métodos e aplicações práticas*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE LONG, David; DAVENPORT, Tom; BEERS, Mike. *Research note - what is a knowledge management project?* 1997. Disponível em: <[http://www.cbi.cgey.com/pub/docs/ KMProject](http://www.cbi.cgey.com/pub/docs/KMProject)>. Acessado em 20 set. 2002.
- DINSMORE, Paul C.; CAVALIREI, Adriane. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de “preparação para certificação PMP – Project Management Professional”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- HELDMAN, Kim – Gerência de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MENDES, Cinthia da Cunha. *Proposta de configuração de indicadores para avaliação dos ativos de conhecimento em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso do Instituto de Ensino Superior FUCAPI/CESF*. Florianópolis, 2002. 156p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PMI - Project Management Institute. *PMBOK: a guide to project management body of knowledge*. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2000.
- PROBST, G. *et al. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; Harrison, Alan; Johnston, Robert. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1986.
- TEIXEIRA Filho, Jayme. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.