

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

LIÇÕES APRENDIDAS: ELO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DE PROJETOS

Diógenes Bráz Rocha (Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG)

Elisângela Cristina Aganette (Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG)

LESSONS LEARNED: ELO BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT

Modalidade da Apresentação: Pôster

Resumo: A Gestão do Conhecimento tem ganhado destaque na prática empresarial, especificamente no que tange à Gestão de Projetos. Isso se deve ao fato da informação e do conhecimento serem considerados insumos estratégicos competitiva rotina organizacional. Um dos instrumentos utilizados pela Gestão de Projetos para melhor uso das informações, conhecimentos e aprendizado é o registro das Lições Aprendidas durante a execução de projetos. Estudos apontam que incorporar essa prática na execução dos projetos vem proporcionando uma economia significativa de tempo e de recursos, de modo que ações e práticas possam ser replicadas e problemas comuns evitados. Tanto os pontos positivos de cada projeto são registrados, quanto os problemas e suas respectivas soluções também, com intuito de evidenciar e assim prever possíveis riscos presentes em trabalhos semelhantes. Mesmo com vantagens da utilização dessas boas práticas, possíveis via registro das Lições Aprendidas, percebe-se que nem todas as empresas, juntamente com seus gestores de projetos, não o fazem. Assim, faz-se aqui a seguinte indagação: por que alguns setores da empresa não praticam o registro e uso das Lições Aprendidas como forma de registrar e gerenciar suas informações e conhecimentos? Esse artigo é parte de um estudo de mestrado em andamento, uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória sobre os motivos de utilização (ou não) das Lições Aprendidas numa empresa nacional de grande porte. Trata-se de um estudo de caso, que utiliza a triangulação de métodos com análises quantitativas e qualitativas, dados obtidos em entrevistas presenciais e *survey online* direcionado aos gerentes de projetos. A análise dos dados coletados até o momento aponta para o entendimento de que o registro das lições aprendidas é um diferencial ao bom gerenciamento de projetos, assim como a gestão do conhecimento produzido nesse processo é importante ativo organizacional, que deve ser retido, compartilhado e tornado uma boa prática.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Lições Aprendidas; Aprendizagem Organizacional; Inteligência Organizacional e Competitiva; Gestão de Projetos.

Abstract: Knowledge Management has gained prominence in business practice, specifically in what concerns to Project Management. This is due to the fact that information and knowledge are considered strategic inputs competitive organizational routine. One of the instruments used by Project Management for better use of information, knowledge and learning is the recording of Lessons

Learned during the execution of projects. Studies show that incorporating this practice into project implementation has resulted in significant savings in time and resources, so that actions and practices can be replicated and common problems avoided. Both the positive points of each project are recorded, as well as the problems and their respective solutions as well, in order to highlight and thus predict possible risks present in similar works. Even with the advantages of using these good practices, possible through the registration of Lessons Learned, it is noticed that not all companies, together with their project managers, do not. Thus, the following question is asked: why do some sectors of the company do not practice the registration and use of Lessons Learned as a way to register and manage their information and knowledge? This article is part of a master's degree in progress, a descriptive and exploratory research on the reasons for using (or not) Lessons Learned in a large national enterprise. It is a case study, which uses the triangulation of methods with quantitative and qualitative analysis, data obtained from face-to-face interviews and an online survey directed to project managers. The analysis of the data collected so far points to the understanding that the registration of the lessons learned is a differential to the good management of projects, as well as the management of the knowledge produced in this process is an important organizational asset that must be retained, shared and become good practice.

Keywords: Knowledge Management; Lessons Learned; Organizational Learning; Organizational and Competitive Intelligence; Project Management.

1 INTRODUÇÃO

No contexto econômico, social e informacional vigente, a empresa que realizar, de forma efetiva e organizada, a Gestão do Conhecimento (GC) por ela gerado ou apenas utilizado poderá ter um importante diferencial operacional e estratégico, uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo. Para isso a empresa deverá desenvolver sua capacidade de mudar e de se adaptar continuamente, o que no conceito de Robbins (2004, p.436), tornar-se uma organização que aprende. O processo de aprendizagem das empresas equivale ao processo de aprendizagem humana. Todas as organizações aprendem, voluntariamente ou não, e em ritmos diferentes, entretanto, algumas conseguem resultados superiores às demais.

Nesse sentido, a informação e o conhecimento estão se consolidando como um dos principais fatores de diferenciação para a garantia de competitividade organizacional. Segundo Tarapanoff (2006), o grande desafio das organizações é saber gerenciar todo o conhecimento de maneira que consiga gerar valor para o negócio. A criação do conhecimento representa inovação e vantagem competitiva. A área de GP utiliza um instrumento específico para a operacionalização da geração de aprendizado organizacional, o “Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos”, ou ainda, como também é referenciado, o Guia PMBOK, ou simplesmente PMBOK. Trata-se de uma base de conhecimentos das melhores práticas em Gestão de Projetos (GP). Segundo o próprio PMBOK (2008, p.435) o conceito Lições

Aprendidas é entendido como a aprendizagem obtida no processo de realização do projeto, e podem ser identificadas a qualquer momento. As LAs são consideradas como um registro do projeto, que deve ser incluído na Base de Conhecimento de Lições Aprendidas¹, importante ativo organizacional.

Diante do cenário acima explicitado, percebe-se total aderência entre a GC e a GP. Nesse sentido, Sabbag (2009) defende a inserção da GC como uma nova área do conhecimento a ser acrescentada e integrada à metodologia do PMBOK. A GC nas organizações é “como um sistema integrado para desenvolver competências humanas e organizacionais, com os objetivos de se ampliar o capital intelectual da organização e a sabedoria das pessoas” (SABBAG, 2009, p.12). Entende-se ainda que planejar a GC significa estimular a criação de conhecimentos técnicos e gerenciais pela equipe, de modo a propiciar um ambiente que permita a criação de métodos e técnicas inovadoras proativamente, registrando as criações individuais e outras informações requeridas para o aprendizado. Requer avaliação de impacto das criações, da efetividade dos processos e da ampliação das competências individuais.

No entanto, mesmo com as vantagens da utilização dessas boas práticas organizacionais, possíveis por meio do registro das Lições Aprendidas, percebe-se que nem todas as empresas, juntamente com seus gestores de projetos, não o fazem. Assim faz-se aqui a seguinte indagação: por que alguns setores da empresa não praticam o registro e uso das Lições Aprendidas como forma de registrar e gerenciar suas informações e conhecimentos? O presente artigo é parte de um estudo de mestrado em andamento, uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória sobre os motivos de utilização (ou não) das Lições Aprendidas em uma empresa nacional de grande porte. Trata-se de um estudo de caso, que utiliza a triangulação de métodos com análises quantitativas e qualitativas, dados obtidos em entrevistas presenciais realizadas e *survey* online direcionado aos gerentes de projetos.

Pretende-se, com essa pesquisa vistas as vantagens da utilização dessas boas práticas organizacionais, verificar se (e como), está sendo realizado o registro das Lições Aprendidas na GP, como boa prática para produção de conhecimento organizacional. Tem-se como objetivo investigar e identificar obstáculos para o devido registro das Lições Aprendidas como

¹ Base de conhecimento de *Lições Aprendidas* / *Lessons Learned Knowledge Base*. Um repositório de informações históricas e *Lições Aprendidas* sobre os resultados de decisões de seleção de projetos anteriores e do desempenho de projetos anteriores. (PMBOK. 2013, p.531).

prática adequada de GC em GP em uma empresa de grande porte. E ainda: i) estreitar o relacionamento entre a GC e a GP; ii) capturar elementos sobre as formas e metodologias de registro das Lições Aprendidas em GP; iii) verificar as práticas no registro de Lições Aprendidas e os benefícios percebidos pelos gerentes de projetos; iv) evidenciar os motivos da não execução do registro de Lições Aprendidas e os empecilhos enxergados pelos gerentes de projetos que não o fazem.

O presente estudo, que tem como foco apresentar alguns resultados parciais da referida pesquisa em andamento, foi estruturado do seguinte modo: Seção 1 – visão geral sobre a pesquisa em andamento, objetivos, problema, justificativa e benefícios; Seção 2 – breve revisão de literatura e fundamentação teórica das no que tange a GC e a GP; Seção 3 – apresentar os procedimentos metodológicos; Seção 4 – apresentação de alguns resultados parciais e suas respectivas análises, por se tratar de uma pesquisa em andamento; e finalmente Seção 5 – apresentar algumas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo o *European Guide to Good Practice in Knowledge Management* (2004, parte 5, p.11), a é a “gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas”. Nesse contexto, Valentim e Gelinski (2005, p.43) afirmam que a construção do conhecimento é uma atividade inerente ao ser humano, onde "todos os indivíduos, no âmbito organizacional, têm diferentes necessidades de informação e conhecimento para desenvolverem suas atividades".

De acordo com Franco, Rodrigues e Cazela (2012), a GC visa conquistar acertos organizacionais, por meio de estratégia dirigida pela motivação e facilitação dos conhecimentos dos trabalhadores. Cada indivíduo com seus valores, crenças e experiências quando compartilham conhecimento na organização formam uma rica fonte de conhecimento (MACHADO, PERERIRA, FRANCO, SILVA, 2016).

O PMBOK (2008) define projeto como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Para Verzuh (2000), todo projeto tem começo e fim e gera um produto singular e os resultados dos projetos podem ser tangíveis ou intangíveis e se diferenciam das operações permanentes. Faz-se necessário, portanto, o gerenciamento destes projetos com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas

e técnicas às atividades dos projetos a fim de atender aos seus requisitos. E essa Gestão de Projetos, complementa Vargas (2009), é o conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle dos projetos.

Dessa forma, tanto a GC quanto a GP, objetivam, por meio de suas práticas, organizar de forma estratégica, tantos os conhecimentos gerados internamente quando os conhecimentos advindos do mundo externo, fundamentais para o sucesso da empresa. A GC também pode ser entendida como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis das organizações (SVEIBY, 1998), no contexto de GP. Nesse intuito de gerenciar e fomentar a criação do conhecimento organizacional, os bancos de dados de lições aprendidas e de melhores práticas objetivam capturar e acumular conhecimento de processos que funcionam de maneira adequada nas organizações, suportar operações e gerar informações de negócios (ALMEIDA, 2006, p.93), conforme evidencia a Figura 1 a seguir.

Figura 1: Lições Aprendidas registradas na base de conhecimento e seu uso.

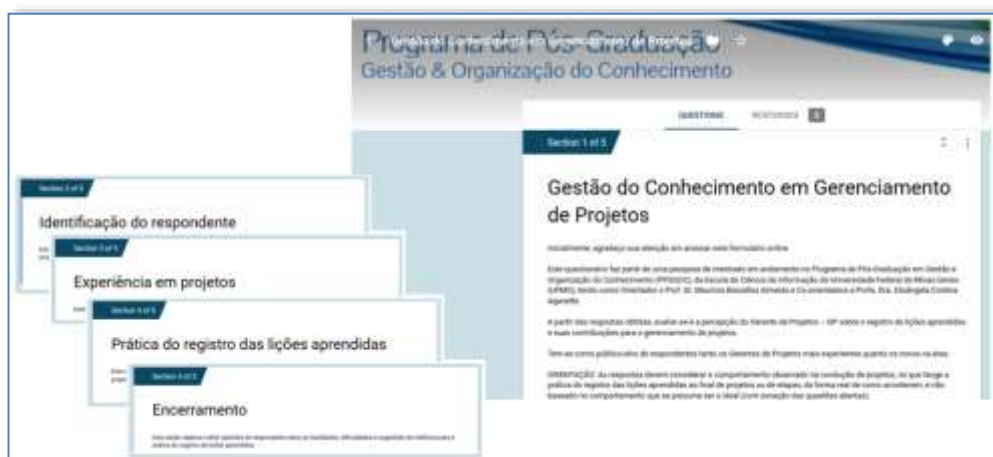


Fonte: Extraído de www.ivanclaus.files.wordpress.com.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para se alcançar os objetivos apresentados na seção 1, a pesquisa em andamento, utiliza como método a pesquisa de cunho descritiva e exploratória. Utiliza-se ainda uma abordagem metodológica denominada triangulação de métodos. Trata-se do uso de múltiplas fontes e métodos de coleta de dados, permitindo-se assim a triangulação dos dados. Outro método utilizado para a coleta de dados durante a fase empírica da pesquisa foi o estudo de caso. Estudo de caso esse que teve como objeto de análise um Projeto de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Nesse contexto, delimitou-se como público alvo para submissão do *survey* os principais gerentes de projetos da empresa. O formulário foi elaborado por meio da ferramenta *Google Forms*, conforme Figura 2 e disponibilizado *online*.

Figura 2: Telas capturadas do *survey* disponibilizado via Google Forms.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Como etapa final da metodologia, realizaram-se duas entrevistas semiestruturadas, de forma presencial, com dois dos profissionais responsáveis do projeto de P&D. Os dados obtidos nessa etapa, e a análise dos produtos de informação gerados durante o P&D (manuais, planos de classificação, tabela de temporalidade e destinação de documentos, artigos científicos, dissertações, tese), estão em fase de análise.

4 RESULTADOS PARCIAIS

Haja vista a disponibilização recente do *survey* para os respondentes, ainda não se tem respostas suficientes para lançar luz e efetuarmos análise sob a ótica da literatura do marco teórico. No entanto, por meio de uma análise primária dos dados já coletados, pôde-se fazer algumas constatações. Verifica-se uma convergência dos dados coletados, com a literatura que trata da GC e da prática do registro das Lições Aprendidas, que as trata como importante ativo organizacional e como diferencial competitivo no gerenciamento dos seus projetos. O Quadro 1 apresenta alguns indicativos de tal convergência:

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

Quadro 1: Síntese de alguns resultados identificados (percentual x indicativo).

	<p>A maioria dos GPs já utilizaram alguma base de lições aprendidas para PLANEJAR seus projetos.</p>																
	<p>A maioria percebe a relevância dessa prática de registro das lições aprendidas na condução de TODOS os projetos da empresa (atuais e futuros).</p>																
	<p>Na vivência como GPs, já precisaram recorrer à base de Lições Aprendidas para auxiliá-los na resolução de algum problema ou tomada de decisão.</p>																
	<p>Não é padrão a solicitação (e incentivo), pelos GPs, à equipe efetuar o registro das Lições Aprendidas, conforme preconiza o PMBOK (e também a NBR ISO 21500), como uma boa prática em gerenciamento de projetos.</p>																
<table border="1"> <tr><td>Documento Wo...</td><td>1 (33.3%)</td></tr> <tr><td>Planilha Excel (...)</td><td>1 (33.3%)</td></tr> <tr><td>Recurso do sist...</td><td>1 (33.3%)</td></tr> <tr><td>Intranet ou amb...</td><td>1 (33.3%)</td></tr> <tr><td>Biblioteca estilo...</td><td>0 (0%)</td></tr> <tr><td>Página interna t...</td><td>0 (0%)</td></tr> <tr><td>Sistema especif...</td><td>0 (0%)</td></tr> <tr><td>Outro(s)</td><td>0 (0%)</td></tr> </table>	Documento Wo...	1 (33.3%)	Planilha Excel (...)	1 (33.3%)	Recurso do sist...	1 (33.3%)	Intranet ou amb...	1 (33.3%)	Biblioteca estilo...	0 (0%)	Página interna t...	0 (0%)	Sistema especif...	0 (0%)	Outro(s)	0 (0%)	<p>Meios nos quais as bases de Lições aprendidas são efetuadas/disponibilizadas na empresa. O que sugere que não há uma padronização para o registro e disponibilização das bases de LAs.</p>
Documento Wo...	1 (33.3%)																
Planilha Excel (...)	1 (33.3%)																
Recurso do sist...	1 (33.3%)																
Intranet ou amb...	1 (33.3%)																
Biblioteca estilo...	0 (0%)																
Página interna t...	0 (0%)																
Sistema especif...	0 (0%)																
Outro(s)	0 (0%)																

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme já mencionado, trata-se de uma pesquisa em andamento, assim as etapas de consolidação das informações, análise e considerações acerca do material coletado ainda serão melhor trabalhadas. As conclusões desta pesquisa serão orientadas pela confrontação da análise do conteúdo das respostas aos questionários e ao conteúdo das entrevistas, juntamente com o referencial teórico. No entanto, já há evidências das vantagens de se registrar as LAs durante a execução de projetos nas empresas. Tais evidências estão alinhadas com a literatura sobre GC e GP.

Como trabalhos futuros, pretende-se finalizar a pesquisa em andamento, de acordo com os objetivos propostos. Tais resultados podem subsidiar ações de gestão de pessoas; entre outras.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maurício Barcellos; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. 2006. 321f. Tese (doutorado) – Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARTIZATION (CEN). **European Guide to Good Practice in Knowledge Management - Part 5**. Bruxelas: CEN, 2004.
- FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de Almeida; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2012.
- MACHADO, Erika Santos et al. Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento: Desafios dos Gestores de Recursos Humanos Diante dos Novos Contextos de Gerenciamento. **Revista de Ciências Gerenciais**, Londrina, v. 19, n. 30, p. 3-9, 2016.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), INC. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 4 ed. Pennsylvania: Project Management Institute Inc., 2008.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7. ed. Prentice Hall: 2004.
- SABBAG, Paulo Y. Gerir projetos requer gerir conhecimentos. **Revista Mundo Project Management**. Ano 5, n. 27, jun-jul 2009.
- SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, c2006: UNESCO. 453 p.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim; GELINSKI, João Vítor Vieira. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 41-59, jul./dez. 2005.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- VERZUH, Eric. **MBA Compacto em Gestão de Projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.