

Escritório de Gerenciamento de Projetos: uma ferramenta de apoio de Gerenciamento do Conhecimento nas Organizações

Renato Luiz do Nascimento (IFPR) renascimento12@hotmail.com

Eleni Elizabeth Gotrifid Perotti (UFPR) eleniperotti@gmail.com

Francisco Riedi (UFPR) riedi@ig.com.br

Antônio Carlos Novaes (IFPR) novaes@ifpr.edu.br

Élcio Martens (IFPR) elcio_martens@hotmail.com

Resumo:

As instituições, sejam elas públicas ou privadas, vivem em um contexto de avanços tecnológicos que preparam, cada vez mais, para um ambiente extremamente competitivo, onde oportunidades não devem ser perdidas. Vivemos na era do conhecimento, referência para se obter vantagem competitiva e levar a inovação. Nem sempre as instituições exploram corretamente esse aliado no mercado organizacional. Frente a este cenário, este estudo tem como objetivo apresentar um levantamento bibliográfico sobre Conhecimento, Gerenciamento do Conhecimento e as suas possíveis relações com os Escritórios de Gerenciamento de Projetos. O método utilizado foi o de revisão integrativa, que traça um panorama sobre a produção científica, permitindo maior aproximação da problemática para a geração de novos conhecimentos. A análise apresentada demonstrou que o Escritório de Projetos é uma importante ferramenta de apoio, que contribui para a implantação da gestão do conhecimento nas organizações.

Palavras chave: Conhecimento, Gerenciamento do Conhecimento, Escritórios de Gerenciamento de Projetos.

Office of Project Management: a support tool for Knowledge Management in Organizations

Abstract

Public and private institutions are submitted to technological advances being prepared to a extreme competition environment, where opportunities shall not be lost. We are in the knowledge era, the reference for competitive advantage and innovation enabler. However the organizations aren't not always able to correctly exploit such knowledge. In this scenario, this paper's objective is to present a bibliographical work on Knowledge, Knowledge Management, and it's possible relations with the Project Management Offices. The integrative review method was employed in order to approach the issue and draw a scientific production overview as well as create new knowledge. The analysis demonstrates that the Project Management Offices are an important support tool, which contributes to the knowledge management implementation in the organizations.

Key-words: Knowledge, Knowledge Management, Project Management Offices.

1. Introdução

As instituições, sejam elas públicas ou privadas, vivem em um contexto de avanços tecnológicos que preparam, cada vez mais, para um ambiente extremamente competitivo, onde não se devem perder oportunidades. As boas práticas de gerenciamento, melhoria de processos e a busca pela qualidade passam a ser referencial de obtenção de vantagens competitivas. Nesse contexto as organizações valorizam a aplicação do uso do conhecimento para ter um melhor resultado no âmbito corporativo, respeitando a responsabilidade social e ambiental remetendo um conforto social.

Gerenciar projetos é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades de projeto, a fim de gerar resultados positivos e alcançar objetivos, realizando-se através da aplicação e da integração dos processos de gerenciamento tais como: iniciação, planejamento, execução, controle e finalização. O gerenciamento de projetos ocorre em grande parte das empresas, seja no lançamento de um produto, um carro, um software, um edifício, uma campanha de venda ou de outros serviços.

Para obter êxito é necessário que essas ações sejam planejadas e bem como os prazos sejam determinados, adstrito a recursos e estratégias estipuladas. Para a realização desse intento o primeiro passo é a identificação das necessidades, o estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis, bem como, o balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo, além das adaptações das especificações, dos planos e da abordagem.

Nas últimas décadas do século XX, a sociedade e as organizações passaram por várias transformações que levam a adoção da metodologia de projetos. Sendo que o seu surgimento acontece na década de 60, por meio de ações estabelecidas do departamento de defesa norte americano que instituiu padrões de gestão e controle de projetos. Nos anos seguintes com a redução das tensões entre os blocos de países leste e oeste, crise de petróleo na década de 70, fim da guerra fria, e a necessidade de aumento da eficiência criaram espaço para o aumento do comércio assim como a criação de blocos econômicos de livre comércio. Nesse cenário de transformações, a gestão de projetos começou a despertar necessidades e prioridades nas organizações, em face do seu êxito e por estar intimamente ligada à lucratividade e, por conseguinte, a sobrevivência no mercado extremamente competitivo.

Sendo assim, a Gestão de Projetos objetiva o sucesso da empresa, colocando-se no mercado como ferramenta fundamental nos processos empresariais. Sua meta objetivo é simplificar a avaliação dos processos em andamento e em planejamento, estabelecendo uma forma padronizada, garantindo assim, a otimização dos recursos alocados a cada processo, tornando a gestão de projetos uma ferramenta de vital importância.

Segundo o PMI (*Project Management Institute*), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultados exclusivos. Sendo assim, o processo de projeto pode ser entendido como sendo um conjunto de atividades e tarefas estruturadas e organizadas de forma atingir um determinado resultado.

Gerenciar um projeto é atuar de forma atingir os objetivos propostos dentro dos parâmetros de qualidade determinados, obedecendo a um planejamento prévio de prazos (cronogramas) e custos (orçamentos). Para garantir esses objetivos é necessário que sejam estabelecidas metas, restrições de recursos e tempo necessário para sua execução.

O PMI compilou as melhores práticas de gerenciamento de projetos utilizadas ao redor do mundo, que são aplicadas em projetos de tamanhos e áreas diferentes, e montou uma publicação, chamada PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*. Esta publicação contém inúmeros processos de trabalho, cada um consta, de conjunto de técnicas e ferramentas para serem utilizadas ao longo das cinco fases de um projeto: iniciação,

planejamento, execução, controle e finalização. Este conjunto de processos e técnicas é mundialmente aceito como sendo um padrão bastante razoável e aplicável à maior parte dos projetos, como defende o PMI, é diferente de todos os tipos e tamanhos, sendo considerado um conjunto de técnicas modernas de gerenciamento de projeto.

O desenvolvimento de um projeto não é tarefa simples, a atmosfera que envolve é complexa, a necessidade de apresentar resultados positivos sempre gera tensão e é repleta de riscos que envolvem custos, prazos e qualidade. Outro fator que interfere nos resultados é o ambiente gerencial, a participação de grupos multidisciplinares, profissionais de várias áreas e setores ou de diferentes empresas. Nesse cenário da gestão de projetos, o principal obstáculo é a comunicação, quando se tem um grupo de profissionais de várias áreas de conhecimento. As informações devem ser disseminadas de maneira correta, de forma sólida e no tempo hábil.

As Informações e o conhecimento são desencadeadores para o incremento da capacidade de gerar condições de inovação para a competitividade. A informação é uma mensagem de dados, que poderá ser compartilhada gerando conhecimento. O conhecimento por sua vez gerado pela informação e estruturado, passa a ser complexo e imprevisível. Ambos permitem através de seu uso adequado identificar mudanças, tendências e potenciais no mercado em que a organização concorra. Essa teoria de hierarquia é aceita, porém é considerada como uma simplificação para vários autores.

Sob este contexto, as organizações reconhecem o conhecimento como um elemento vital na gestão de processo da produção devido à sua capacidade para determinar a falha ou sucesso em uma organização. Passando a ser imprescindível que as organizações estejam concentradas na Gestão do Conhecimento como um de seus principais e determinante objetivo para que se possa atingir o sucesso (OOI, 2014).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995) o conhecimento pode ser classificado em conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito é físico, subjetivo, proveniente da experiência, específico ao contexto e difícil de ser formalizado e comunicado, portanto, são as experiências vividas e adquiridas por conta própria, é o conhecimento pessoal, que incluem as análises individuais extraídas de informações e dados que produzem o conhecimento tácito.

O conhecimento explícito pode ser estruturado e verbalizado, sendo facilmente transportado, armazenado e compartilhado em documentos e sistemas computacionais. Portanto, o conhecimento explícito pode apresentar facilidades para a sua transmissão, ele é acessível em uma organização.

O processo de criação do conhecimento é gerado pela interação do conhecimento tácito e conhecimento explícito. Nonaka e Toyama (2003) desenvolveram o modelo SECI, que pressupõe quatro processos de conversão:

- a) Do conhecimento tácito para o conhecimento tácito: Socialização. Criação de conhecimento começa com a socialização, que é o processo de conversão de novo conhecimento tácito através de experiências compartilhadas na interação social do dia-a-dia. Exemplo à relação mestre aprendiz, os conceitos da cultura organizacional são passados através da observação;
- b) Do conhecimento tácito para o conhecimento explícito: Externalização. É um processo de interação, diálogo e reflexão do grupo de trabalho envolvido, com o objetivo de compartilhar seus conhecimentos. Portanto, o conhecimento tácito é nomeado de modo que ele pode ser compartilhado por outras pessoas para se tornar a base de um novo conhecimento;
- c) Do conhecimento explícito para o conhecimento explícito: Combinação. O explícito é

coletado de dentro ou fora da organização, editado ou processado para formar o um novo conhecimento explícito mais complexo e sistemático;

d) Do conhecimento explícito para o conhecimento tácito: Internalização. O explícito é usado em situações práticas para novas rotinas. Assim, fica estabelecido a relação entre saber como e saber por quê. É o processo de um novo conceito na aplicação, ação prática.

O processo de conversão do conhecimento é apresentado em forma de espiral, e não um círculo. Na espiral da criação do conhecimento, a interação entre o conhecimento tácito e explícito é amplificada através dos quatro modos de conversão do conhecimento. O conhecimento criado através do processo SECI pode desencadear uma nova espiral de criação do conhecimento transpondo barreiras dentro das organizações e fora delas. Para os autores Nonaka e Toyama (2003), as organizações bem sucedidas são as que buscam criar através dos novos conhecimentos, para ganhar mercado em uma economia globalizada, onde as mudanças de tecnologia e produtos obsoletos gera uma violenta concorrência. Portanto, uma produção geradora de conhecimentos passa ter como produto final de inovação contínua.

Para Subramaniam e Youndt (2005), Capacidade de inovação de uma organização é intimamente ligada à sua capacidade de utilizar os seus recursos de conhecimento, portanto, o capital intelectual e a ferramenta para o desenvolvimento da inovação.

Para Yang (2008), a gestão do conhecimento tem atraído um crescente numero de estudiosos em gestão e profissionais nas últimas décadas. A gestão do conhecimento e a efetiva utilização do conhecimento tornando-se essencial para as empresas a continuar a ser rentável no desenvolvimento de novos produtos, inovando.

Para Donk e Riezebos (2005), nas organizações o conhecimento em seu ambiente é dinâmico e mutável, nesse sentido, a gestão do conhecimento parece crescer em importância devido às mudanças e em torno de projetos. Os autores acima indicam alguns fatores desencadeadores como: As dimensões dos projetos tendem a ser maiores e complexas, necessitando da colaboração de diferentes atores da organização; as pessoas tendem a trabalhar menos nas organizações, trocam de emprego com facilidade, dificultando a contratação de pessoas experientes; para que novos produtos possam atingir os mercados, é necessário que todas as informações e experiências sejam documentadas.

Randeree (2006) corrobora nesse sentido, apontando que a gestão do conhecimento consiste essencialmente de processos e ferramentas para capturar e compartilhar dados de forma eficaz, bem como a utilização desses conhecimentos dos indivíduos dentro da organização. O gerenciando dos dados, informações e o conhecimento dentro da organização, bem como, a forma de usá-lo para ganhar uma vantagem competitiva em uma empresa tem desenvolvido no campo da gestão do conhecimento.

A gestão de projetos é uma forma sistematizada, organizada e lógica de gerenciar corretamente um projeto, sendo assim, essas atividades tem objetivo mitigar possíveis erros, tendo como princípio a melhores práticas, buscando assim, atingir os resultados esperados, ou seja, a vantagem competitiva. A gestão do conhecimento é responsável pela disseminação e compartilhamento do conhecimento objetivando atingir os resultados que se espera, dessa forma, a inovação contínua, gera como consequência um produto ou serviço novo.

Nesse contexto o gerenciamento de projeto apresenta condições que podem propiciar falhas em projetos. Para Crawford (2000), as falhas que estão ocorrendo estão relacionadas à falta de processos adequados, muitas organizações não têm padronizados seus processos de gerenciamento de projetos, não atingindo resultados bem sucedidos. Para Aubry *et al.* (2007), fatores como a complexidade, cada vez mais presentes e o aumento substancial do número de projetos em seus portfólios, faz com que as organizações de forma geral que não estejam

preparadas em sua estrutura organizacional para o gerenciamento de projetos, encontrem apoio na estrutura da EGP, como forma de centralizar a Gestão de Projetos.

Os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) surgem como unidades organizacionais responsáveis para suprir as falhas na gestão do gerenciamento de projetos. Segundo Crawford (2000), a principal causa do fracasso do projeto não está nos detalhes do fato, mas sim, na falta de procedimentos, metodologia e de padrões para gerenciar o projeto. Para o autor, as organizações que estabelecem padrões corporativos para gerenciamento de projetos, incluindo um EGP com governança adequada, não experimentar metade das falhas relacionadas aos custos de projetos, atrasos, e cancelamentos de projetos.

Neste conceito, Desouza e Evaristo (2006), apontam que os erros de projetos estão relacionados à fraqueza na gestão do conhecimento, como: a falha na comunicação e práticas do rateio da informação, a reutilização inadequada de experiências e ensinamentos anteriores, bem como, a deficiência da compreensão da tecnologia. Para os mesmos autores o EGP passa a ser estratégia de minimizar esses problemas recorrentes, é uma fonte de integração centralizada e um repositório de conhecimento.

O EGP em resumo pode centralizar a coleta e armazenagem do conhecimento dos projetos, as lições aprendidas, os modelos e métodos utilizados. Estes registros de desempenho dos projetos identificam a capacidade armazenar resultados positivos ou não, mas serão geradores de conhecimento para desenvolvimento de projetos futuros.

Conforme Desouza e Evaristo (2006), segundo a sua função o EGP pode ser dividido em três níveis: Estratégico, tático e operacional, sendo que a gestão do conhecimento continua a ser uma das principais funções do PMO em todos os níveis. No nível estratégico o EGP está alinhado com:

- a) Objetivos estratégicos da Organização: os projetos fiquem alinhados com os objetivos de longo prazo. Garante a relação projeto, equipes, plano operacional estratégico da organização;
- b) Crescimento estratégico da Organização: Os projetos desenvolvidos contribuirão positivamente para o crescimento da organização;
- c) Gestão do Conhecimento Eficiente e Eficaz: captura eficiente, compartilhamento, transferência de conhecimento e mecanismos de reutilização de conhecimento utilizando a melhor forma de políticas e metodologias.

No nível tático o papel do EGP é de assegurar:

- a) Estreita integração entre as iniciativas do projeto: em função dos vários projetos passa a ser necessário o acompanhamento de perto de cada projeto;
- b) Consistente qualidade de produtos e serviços gerados pelos projetos: os projetos seguem rigorosamente as normas e metodologias definidas;
- c) Compartilhamento de conhecimento: necessidade de garantir a comunicação entre a equipe de projetos.

No nível operacional o EGP é responsável por:

- a) Realização de avaliações de projeto: criando e gerindo o processo de revisões operacionais, aprovar pedido de aumento para os orçamentos e / ou recursos, e garantir que os projetos estão sendo conduzidos de forma eficiente;
- b) Integração do conhecimento derivado de projetos: garantindo que a informação está prontamente disponível para informar as decisões sobre os processos de implementação específicos;

c) Monitoramento constante da satisfação do cliente: relatórios regulares para os responsáveis e coordenar as comunicações através de clientes internos e externos.

Nesse sentido, o trabalho de Rocha *et al.* (2011), ratifica esses conceitos, apontando que os EGP não podem ser estruturas rígidas e estagnadas, com um caráter específico de controle. As organizações possuem melhores chances de sucesso quando tomam decisões a partir de bons diagnósticos suprindo suas necessidades de acordo com as diretrizes estratégicas. O EGP através de seu banco de dados de lições aprendidas poderá servir de base de consulta para futuros projetos.

O EGP mantém as informações centralizadas por objetivos de suas funções, por uma questão de serviço e esforço. A centralização ocorre a cargo da demanda de projetos, centralizado além de, facilitar o controle, mas permite disseminar e compartilhar o conhecimento. A difusão desse conhecimento permeia em todas as fases do processo de gestão do projeto. A função do EGP é de estimular o conhecimento possibilitando a implementação de novas práticas de lições aprendidas.

Nesse contexto, o estudo tem por objetivo apresentar, por meio de uma pesquisa exploratória, por um levantamento bibliográfico sobre a importância de um EGP em uma organização e a sua atuação como um articulador e catalisador de conhecimento. Portanto, compreender a atuação do EGP como gestor do conhecimento nas organizações.

2. Procedimento Metodológico

Para este trabalho optou-se como forma metodológica a pesquisa de revisão bibliográfica, que tem como base a coleta de material divulgado e análise de documentos. Gil (2010). Este estudo aplica a metodologia da pesquisa exploratória que objetiva a aproximação do problema e ampliação da visão geral dos fatos.

Na revisão bibliográfica, utilizando o método da revisão integrativa que permite ao pesquisador aproximar-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre a sua produção científica, de forma que possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo, esta possibilita a síntese de vários estudos já publicados, permitindo a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados pelas pesquisas anteriores (BOTELHO, *et al.* 2011).

Para aplicação deste método observou-se as seguintes etapas: definição do tema, questão norteadora, a definição de termos para realizar a busca de bibliografia relevante; seleção da bibliografia encontrada através de leitura prévia de resumos e identificação dos títulos; leitura e análise das referências e realização de um cruzamento da situação atual e das necessidades levantadas, a partir da literatura encontrada, para percepção da viabilidade da relação entre EGPs e Gerenciamento do Conhecimento na melhora de desempenho da organização.

A busca foi realizada nas bases de dados dos periódicos da Capes e nas bases de dados, *web of science*, *Science Direct*, *Emerald Insigh Journal* perfazendo um total de 598 artigos relacionados. A busca também foi realizada em eventos nacionais da engenharia de produção: ENEGEP, SIMPEP e CONBREPRO com um total de 79 artigos relacionados, sendo na sua maioria artigos nesses eventos estão relacionados a Gestão do Conhecimento. A questão norteadora das buscas foi inicialmente feita com os seguintes termos em português e em inglês: “Conhecimento”, “Gestão do Conhecimento” e “Escritórios de Gerenciamento de Projetos”, como critério de análise dos artigos, foi à relação de concordância entre as palavras. As buscas foram direcionadas no período de 2004 a 2014, entretanto mantiveram-se artigos considerados clássicos anteriores a 2004.

3. Revisão Bibliográfica

3.1 Conhecimentos nas Organizações

As organizações cada vez mais reconhecem a importância de gerenciar o conhecimento de forma eficiente para obter eficácia e sucesso organizacional. Pesquisadores têm se debruçado sobre o tema e os estudos nessa área transitam em diferentes viés, desde os conceitos e as categorizações que decorrem do ambiente acadêmico até as experiências práticas de mercados bastante específicos. Esse cenário no mundo corporativo demonstra que há uma consideração em relação à importância do conhecimento que pode ser fonte de vantagens competitivas de uma organização.

No entanto, a vantagem competitiva que é o resultado do conhecimento desejado, representa assim, um novo conhecimento. Nesse ambiente organizacional o conhecimento é convertido para ser usufruído desencadeando assim, um processo sinérgico, onde o resultado final é maior. O resultado gera mais informações e conseqüentemente, novos conhecimentos, que passará por mais um processo onde o conhecimento será gerenciado, armazenado e disseminado na organização.

No conceito de Nonaka (1991) obtenção de novos conhecimentos não é uma ação de processamento de informações objetivas, porém, são conhecimentos obtidos através de vivências e experiências de cada indivíduo disponíveis para serem utilizados na organização. Essas ações de conhecimentos coletivos passam a ser o diferencial nas organizações. Para Nonaka e Takeuchi (1995, p.85) prelecionam que o conhecimento tácito existente entre vários indivíduos com diferentes formações, perspectivas e motivações torna-se um passo fundamental para a criação do conhecimento organizacional acontecer, assim, o compartilhamento do conhecimento tácito entre os membros da organização sendo possível levar a organização a ter vantagens competitivas. Nonaka e Von Krogh (2009) definem que a criação do conhecimento organizacional é o processo de disponibilizar e ampliar o conhecimento criado por indivíduos, bem como a cristalização e conectá-lo ao sistema de conhecimento de uma organização. Para Nonaka (1994) conhecimento organizacional é criado através de um diálogo contínuo entre conhecimento tácito e explícito, onde os novos conhecimentos são desenvolvidos pelos indivíduos e as organizações passam a desempenhar um papel fundamental na coordenação e amplificação desse conhecimento.

Para Chen e Chen (2006) no contexto contemporâneo onde a economia é baseada no conhecimento, a Gestão do Conhecimento passa a ser disseminada rapidamente no meio acadêmico, bem como, no mundo dos negócios. Entretanto, a garantia de que a Gestão do Conhecimento possa ocorrer é imperativo que o conhecimento faça parte da cultura da organização. Para que ocorra, o desafio é desenvolver uma cultura organizacional aonde esses sentimentos possam ser superados, portanto, o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem tornam-se práticas normais. (MILNE, 2007).

Segundo RIEGE (2005) as práticas de compartilhamento de conhecimento às vezes falham porque as organizações tentam ajustar a cultura organizacional para atender a Gestão do Conhecimento em vez de implementá-las de maneira que se ajustem a cultura da empresa. Essa barreira pode ser uma parte natural da cultura da organização ou não, que desempenha um papel importante no sucesso da Gestão do Conhecimento.

Conforme os autores Chen e Chen (2006) o conhecimento é um pressuposto subjacente básico que pode ser visto de uma perspectiva unificada; circula nos ativos de conhecimento da organização criando e influenciando o desempenho da organização. Esse sistema apresenta características multifacetadas, tais como: estado de espírito do conhecimento, objeto do conhecimento, ter acesso à informação, ou o potencial para influenciar a ação futura.

Na concepção de Takeuchi e Nonaka (2008, p.73), o papel da organização no processo de criação do conhecimento organização é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades dos funcionários, bem como, a criação e o acúmulo do conhecimento individual de cada funcionário, permitindo a condição da autonomia. Segundo Helgesen (2008) o conceito de Nonaka para organizações criadoras de conhecimento lembra uma comunidade onde a generosidade é predominante, os valores individuais são respeitados, as pessoas são reconhecidas como indivíduos onde a comunicação flui de maneira informal.

3.2 Gerenciamento do Conhecimento

O conhecimento é um recurso estratégico em ambientes de alta competição. Diferentes organizações estabelecem processos de Gestão do conhecimento buscando o aperfeiçoamento de suas práticas e o sucesso organizacional.

Para Dalkir (2005, p.337) a Gestão do Conhecimento (GC) é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional, a fim de agregar valor através da reutilização e da inovação. Este é o valor alcançado por meio da promoção da criação, compartilhamento e aplicação conhecimento, bem como, por meio da inclusão na memória corporativa de melhores práticas e valiosas lições aprendidas, para apoiar a aprendizagem continuada. Este conceito de gestão do conhecimento incorpora tanto a criação, a captura e o armazenamento do conhecimento e conjuntamente com a avaliação dos ativos intelectuais.

A meta da GC é atingir vantagens competitivas sustentáveis, sendo que, a sua aplicação nas organizações proporcione uma melhor da tomada de decisão, aumentando a produtividade e lucratividade. Portanto, a GC é uma estratégia consciente para obter o conhecimento certo para as pessoas certas, na hora certa, ajudando a compartilhar e a colocar a informação em ação de forma que produzam melhorias no desempenho organizacional. (O'DELL e GRAYSON, 1999).

Apesar de toda clareza em que a GC é vista nas organizações, dificuldades são enfrentadas na implantação e na composição em formar uma nova realidade corporativa onde o conhecimento passa a ser responsável pela inovação. Ichijo e Nonaka (2006, p.7) apontam para duas razões que dificultam a desenvolver o gerenciamento do conhecimento dentro das organizações. Em primeiro lugar as técnicas de gestão não se aplicam ao gerenciamento do conhecimento, sendo necessária revisão das práticas, para que sejam eficientes e eficazes. O gerenciamento do conhecimento desafia métodos tradicionais que são mais quantitativos, portanto, exigisse uma metodologia qualitativa. Os métodos passarão a avaliar uma demanda de conhecimento emocional, onde o conhecimento tácito envolve processos humanos para a realização do gerenciamento do conhecimento. Em segundo lugar os autores sinalizam para aplicação prática do gerenciamento do conhecimento, onde poucos são os resultados em pesquisas científicas que possam balizar e contribuir para solução de problemas. Nesse sentido o gerenciamento do conhecimento pouco pode contribuir para solucionar problemas como a globalização, governança corporativa e gerenciamento de mudanças.

Nonaka *et al.* (2011) percebe que a maioria das organizações atribuem o gerenciamento do conhecimento ao departamento de tecnologia da informação, que incide sobre a codificação das melhores práticas que podem ser captadas, armazenadas, indexadas e recapturadas da forma mais eficiente possível, portanto, uma simples administração ou supervisão dos sistemas de informação. Nonaka *et al.* (2011) entende que o gerenciamento de dados como um aspecto menor, quase fortuito no desenvolvimento de capacidades que permite atingir o sucesso do negócio. O conhecimento, elemento intangível, passa a ter mais valor que terra, capital, energia, trabalho e tecnologia. O valor do conhecimento só aumenta com o seu uso ao invés de se esgotar como as mercadorias ou os bens de consumos.

A GC está ligada diretamente na criação e ao uso do conhecimento, portanto, essa atividade depende de pessoas. O conhecimento agrega valor às informações que estão disponíveis na organização, o acesso às informações passa a ser essencial para criação e a partilha desse conhecimento. Esse processo de conversão contínua é influenciado pela cultura organizacional, ambiente que está inserida a organização, bem como, pelas características do processo de negócio da empresa.

São vários desafios a serem enfrentados pelas organizações que queiram adentrar a era do conhecimento, buscando uma gestão voltada para o gerenciamento do conhecimento. Conscientização por parte de organização de entender o real significado da GC, bem como, a implantação de mudanças na estrutura com novos processos, ferramentas eficientes e adequadas à estrutura da organização. Na proposta para atingir resultados de vantagens competitivas em longo prazo, é necessário que a organização tenha uma comunicação ativa, participativa e colaborativa entre todos os setores que compõe sua política organizacional.

3.3 Escritórios de Gerenciamento de Projetos

Há vários conceitos encontrados na literatura que podem definir Escritório de Gerenciamento de Projetos e reforçam o entendimento da necessidade do suprimento de tendências emergentes da competitividade de mercado.

Neste sentido, Amendola (2011), define que os EPG são estabelecidos para servir às necessidades da organização no gerenciamento de projetos. Os EGP são vistos como processo para alavancar benefícios para a empresa. Eles definem planos de ação que permitam avançar na relação de competitividade sobre o mercado em médio e em longo prazo.

Para Kerzner (2009), ao gerir seus negócios por meio de projetos, as empresas percebem a quantidade de informações e entendem que podem aderir a melhores práticas de gerenciamento, aprimorando assim, a rentabilidade da empresa. Esse efeito favorece e otimiza o desempenho por meio do acúmulo de conhecimentos. Kerzner (2009) ainda afirma que a profissionalização do gerenciamento de projetos passa pelo EGP, tornando-se o guardião da propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e reforça o conceito de EGP, colocando-a como a mais importante atividade de gerenciamento de projeto.

Os termos mais utilizados na literatura para escritórios de projetos têm o sentido de unidade organizacional, que centraliza, cuida e coordena as demanda do gerenciamento de projetos. O EGP tem a função de formalizar e normatizar práticas, processos e operações de gestão de projetos, concentrando-se no planejamento, priorização e execução de projetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da organização (PMBOK, 2013).

Para Rojas *et al.* (2012), o EGP tem a função de influenciar na seleção dos projetos com a prioridade de avaliar os investimentos, recursos e na definição dos objetivos dentro da proposta do projeto, respeitando fatores de custo e tempo na busca do interesse da organização. Portanto, o EGP se justifica na organização pela crescente necessidade de entregar um produto ou serviço no mercado respeitando a qualidade e desempenho, sendo a missão principal do EGP é a melhoria da taxa de sucesso dos projetos continuamente. Sua finalidade é promover o suporte administrativo, operacional e organizacional bem como, organizar o processo de gestão de projetos por meio de padrões, modelos consultorias e treinamento, resultando em apoio aos gerentes de projetos.

Segundo Maximiano e Anselmo (2006), um escritório de gerenciamento de projetos pode ser visto como uma unidade organizacional estabelecida com responsabilidade de definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas, poderá contribuir com atividades de gerenciamento, treinamento e documentação, bem como a garantia do alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional, podendo também confeccionar

relatórios de progresso de acompanhamento para os patrocinadores.

Dai e Wells (2004) apontam que o EGP é uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projetos e as equipes de organização da implantação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos. Em estudo empírico os autores acima, investigou-se durante dois anos a criação e o uso de EGP em organizações, analisando o seu funcionamento e identificou-se algumas responsabilidades ou papéis que caracterizam a EGP, dentre elas são apresentadas as relacionam-se à GC:

- a) Desenvolvimento e manutenção de arquivos de projetos (histórico). Coletar e armazenar sistematicamente o conhecimento dos projetos, referências e modelos aprendidos. Um banco de dados de projetos bem sucedidos ou não;
- b) Fornecimento de Recursos Humanos e assistência no recrutamento. Com o aumento da demanda de projetos o EGP deve ser capaz de identificar profissionais qualificados para o acompanhamento da equipe de projetos quando necessário;
- c) Organizar formação de treinamento em Gerenciamento de projetos. O EGP tem o papel de assumir a liderança no que tange a área de recursos humanos, identificando a necessidade de treinamentos e qualificações para as equipes de projetos. Transferência de informações que deverá gerar conhecimentos novos;
- d) Desenvolvimento e manutenção de Padrões de normas e métodos da gestão de projetos. O EGP pode desenvolver e manter um conjunto de normas e métodos, tornando-se processo documentado do gerenciamento de projetos, passa ser procedimento padrão devendo ser detalhado com a finalidade de fornecer orientação sem criar barreiras para a criatividade.

Para Hobbs *et al.* (2008), os EGP funcionam com uma organização de inovação, tornaram-se estruturas flexíveis preparando-se às mudanças estratégicas empresariais no enfrentamento de um novo contexto caracterizado pela concorrência, aumento de taxas de produtos, serviços e processos de inovação. Na visão de Aubry *et al.* (2009) a EGP é uma entidade socialmente construída, sendo parte de um sistema organizacional complexo que evolui constantemente adaptando-se às mudanças nos ambiente externo ou interno e como foco as demandas do mercado.

4 Conclusão

De forma geral foram abordados os conceitos básicos do conhecimento nas organizações, gestão do conhecimento e do Escritório de Gerenciamento de Projetos, busca-se assim sobremaneiras, relação nas atividades organizacionais. Parte-se do pressuposto que as organizações atuam com um número elevado de projetos em seu portfólio, tendem-se a beneficiar com a implantação de EGP, simplifica a gestão de projetos por meio de metodologias que dão suporte, padronização, controle à metodologia de Gerenciamento de Projetos.

Autores como Desouza e Evaristo (2006), conceituam escritório de gerenciamento de projeto como arquétipos baseados em conhecimento, onde os EGPs são fontes de integração centralizada e um repositório de conhecimento, podendo resolver as questões de gerenciamento de projeto mais desafiadoras através de captura e transferência de conhecimentos, maximizando o poder de equipes multifuncionais, regulando a demanda de tecnologias integradas e se responsabilizando pelo esforço concentrado.

Lidner e Wald (2010) apresentam a institucionalização dos EGPs como o segundo fator mais importante para o sucesso em gerenciamento de conhecimento em organizações. Neste caso os autores sugerem algumas recomendações para as organizações tais como: O EGPs deve fomentar o uso e influenciar a organização quanto às práticas de gerenciamento do

conhecimento; asseguram a atualização, a precisão e a utilidade do conhecimento armazenado e definir padrões, requisitos de qualidade e bem como, responsabilidades relacionadas ao gerenciamento do conhecimento no ambiente de projetos.

Em determinadas organizações a implantação dos EGPs gera uma reconfiguração organizacional. Os EGP são importantes no contexto das organizações na medida em que geram mudança organizacional. Outro fator importante é busca pela evolução na eficiência organizacional, a qual passa a ocorrer com a maturidade da EGP e da Organização.

O EGP é mais uma prática de gerenciamento que permite agregar conhecimento no desenvolvimento de projetos, é um centralizador de conhecimentos durante o processo de maturidade e no desenvolvimento dos projetos. Em tese, esse conhecimento passa a ser elemento inovador e gerador de vantagens competitivas. As organizações, a partir de seus EGPs geram oportunidades, melhorando resultados, permitindo que os projetos executados alcancem a eficiência necessária para a competitividade do mercado.

Referências

AMENDOLA, L. *Metodologia de implementação de um Project Management Office em uma organização de manutenção de ativos com apoio de técnicas, ferramentas estatísticas e o padrão PAS 55 "Caso Indústria de Processo"*, 26º Congresso Brasileiro de Manutenção, Curitiba, Brasil. 2011.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THULLIER, D. *A new framework for understanding organizational project management through PMO*. International Journal of Project Management, v. 25, n. 4, p. 328-336, 2007.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THULLIER, D. *The contribution of the project management office to organisational performance*. International Journal of Managing Projects in Business, 2 (1), 141 - 8. 2009.

BOTELHO, L.L.R; CUNHA, C.C.A.; MACEDO, M. *O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais*. Gestão e Sociedade. v.5, n.11. Belo Horizonte. Maio/agosto, p.121-136. 2011.

CHEN, M.Y.; CHEN, A.P. *Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004*. Journal of information science, v. 32, n. 1, p. 17-38, 2006.

CRAWFORD, J.K. *Improving Organizational Productivity with a Project Office, Contract Management*, [S.l.: s.n], v. 40, n. 6, Junho de 2000.

DAI, C.X.; WELLS, W.G. *An exploration of project management office features and their relationship to project performance*. International Journal of Project Management, v. 22, n. 7, p. 523-532, 2004.

DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice*. Routledge, 2005.

DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. *Project management offices: a case of knowledge-based archetypes*. International Journal of Information Management, v. 26, n. 5, p. 414-423, 2006.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HELGESEN, S. *The Ptactical Wisdon of Nonaka*. Magazine Strategy + Business. issue 53. Winter, 2008.

HOBBS, B.; AUBRY, M.; THULLIER, D. *The project management office as an organizational innovation*. International Journal of Project Management, v. 26, n. 5, p. 547-555, 2008.

ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers: New Challenges for Managers*. Oxford University Press, 2006.

KERZNER, H. *Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10ª Edição. New York. John Willey & Sons. 2009.

LINDNER, F.; WALD, A. *Success factors of knowledge management in temporary organizations*. International Journal of Project Management, v. 29, n. 7, p. 877-888, 2011.

MAXIMIANO, A.C.A.; ANSELMO, J.L. *Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 41, n. 4, 2006.

MILNE, P. *Motivation, incentives and organisational culture*. Journal of Knowledge Management, v. 11, n. 6, p. 28-38, 2007.

- NONAKA, I.** *A dynamic theory of organizational knowledge creation.* *Organization science*. v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H.** *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* Oxford University Press, 1995.
- NONAKA, I.** *The Knowledge-Creating Company.* Harvard Bus. Rev. 69 (6) 96–105. 1991.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.** *The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process.* *Knowledge management research & practice*, v. 1, n. 1, p. 2-10, 2003.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T.** *Managing Flow: teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento.* Porto Alegre: Brookman, 2011.
- NONAKA, I; VON KROGH, G.** *Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory.* *Organization science*, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.
- O'DELL, C; GRAYSON JR, C. J.** *Knowledge transfer: discover your value proposition.* *Strategy & Leadership*, v. 27, n. 2, p. 10-15, 1999.
- OOI, K.B.** *TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis.* *Expert Systems with Applications*, v. 41, n. 11, p. 5167-5179, 2014.
- PMBOK.** *Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.* Newton Square: Project Management Institute. 2013.
- RANDEREE, E.** *Knowledge management: securing the future.* *Journal of Knowledge Management*, v. 10, n. 4, p. 145-156, 2006.
- RIEGE, A.** *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider.* *Journal of knowledge management*, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.
- ROCHA, A.C.S.; CARVALHO, M.M.; MARX, R.** *Análise de uma implantação de escritório de projetos flexível em uma empresa pública.* In. XVIII Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP, 2011.
- ROJAS, A.L.G.; LEME, F.A.A.; PINTO, T.C.G.; LIMA, R.M.; PASSAES, F.M.** *Implantação de escritório de gerenciamento de projetos simplificados em pequenas e médias empresas.* *Revista eletrônica de divulgação científica da Faculdade Don Domenico.* 6ª edição – ISSN 2177-4641 - 2012.
- SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A.** *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities.* *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I.** *Gestão do conhecimento.* Bookman, 2008.
- VAN DONK, D. P.; RIEZEBOS, J.** *Exploring the knowledge inventory in project-based organisations: a case study.* *International Journal of Project Management*, v. 23, n. 1, p. 75-83, 2005.
- YANG, J.** *Managing knowledge for quality assurance: an empirical study.* *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 25, n. 2, p. 109-124, 2008.