

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EXECUÇÃO BEM-SUCEDIDA DOS PROJETOS

THE IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE SUCCESSFUL EXECUTION OF PROJECTS

ANDRÉIA DE OLIVEIRA DOS REIS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à orgão de fomento:

Gostaria de expressar meu sincero agradecimento ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE, pelo apoio que tornou possível a realização deste trabalho e pela oportunidade de contribuir para o avanço do conhecimento na área de Gerenciamento de Projetos.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EXECUÇÃO BEM-SUCEDIDA DOS PROJETOS

Objetivo do estudo

A gestão do conhecimento é essencial para o sucesso das organizações, pois permite capturar, compartilhar e reter conhecimento crítico. Ao documentar processos e promover a aprendizagem contínua, as empresas podem aumentar a eficiência, mitigar riscos, fomentar a inovação e alcançar excelência operacional.

Relevância/originalidade

A relevância do estudo está em destacar como a gestão do conhecimento é crucial para as organizações modernas, em um cenário onde a perda de funcionários experientes pode resultar em desafios operacionais significativos.

Metodologia/abordagem

O estudo usou o método de levantamento de Design Science Research para avaliar a maturidade da Gestão do Conhecimento em uma empresa, conduzindo entrevistas com 16 participantes estratégicos e implantando o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) para expandir a abordagem.

Principais resultados

A empresa reconheceu a gestão do conhecimento como essencial para inovação e eficácia, através de iniciativas como: criar área dedicada, desenvolver políticas e implementação de uma plataforma tecnológica para centralizar informações, promovendo colaboração e preservando a cultura organizacional, fortalecendo sua competitividade.

Contribuições teóricas/metodológicas

O relato enfatiza a importância do conhecimento como o principal ativo das organizações, isso contribui teoricamente ao reforçar a visão do conhecimento como um recurso estratégico, essencial para a inovação e melhoria contínua dos processos organizacionais.

Contribuições sociais/para a gestão

Fortalecimento da Cultura de Aprendizado Contínuo, ao enfatizar a importância da formalização e captura do conhecimento, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo dentro das organizações. Isso não apenas melhora a eficiência organizacional, mas também contribui para o desenvolvimento pessoal.

Palavras-chave: Lições aprendidas, Transformação cultural, Capital Intelectual, Ferramenta de Gestão de Conhecimento.

THE IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE SUCCESSFUL EXECUTION OF PROJECTS

Study purpose

Knowledge management is essential for the success of organizations, as it allows for the capture, sharing, and retention of critical knowledge. By documenting processes and promoting continuous learning, companies can increase efficiency, mitigate risks, foster innovation, and achieve operational excellence

Relevance / originality

The relevance of the study lies in highlighting how knowledge management is crucial for modern organizations, in a scenario where the loss of experienced employees can result in significant operational challenges

Methodology / approach

The study used the Design Science Research survey method to assess the maturity of Knowledge Management in a company, conducting interviews with 16 strategic participants and implementing the SECI model (Socialization, Externalization, Combination, and Internalization) to expand the approach.

Main results

The company recognized knowledge management as crucial for innovation and efficiency. It established a dedicated department, developed policies, and implemented a technological platform to centralize information, promoting collaboration and preserving organizational culture, thus strengthening its competitiveness in the market.

Theoretical / methodological contributions

The report emphasizes the importance of knowledge as the primary asset of organizations, theoretically contributing by reinforcing the view of knowledge as a strategic resource. This is essential for promoting innovation and the continuous improvement of organizational processes.

Social / management contributions

Strengthening the Culture of Continuous Learning: by emphasizing the importance of formalizing and capturing knowledge, a culture of continuous learning is promoted within organizations. This not only enhances organizational efficiency but also contributes to personal development.

Keywords: Lessons learned, Cultural transformation, Intellectual capital, Knowledge Management Tool

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EXECUÇÃO BEM-SUCEDIDA DOS PROJETOS

1. Introdução

A gestão do conhecimento vem se tornando cada vez mais um dos grandes fatores de sucesso dentro da gestão nas organizações, incluindo projetos. Entender e disseminar o conhecimento torna os projetos mais eficientes e competitivos, facilitando as ações estratégicas, antecipando as informações e premeditando ações de como reagir diante de um impacto, tornando a empresa mais competitiva. Karsak et al. (2002) alertam para o fato que a competitividade global estimulou as empresas a buscarem níveis mais altos de qualidade para seus produtos ou serviços.

O problema relatado originou-se de uma série de mudanças culturais que resultaram na perda de funcionários mais experientes e no conhecimento especializado associado aos processos críticos da empresa. Nesse contexto, não havia processos documentados e disponíveis. Este cenário desencadeou uma série de desafios operacionais, incluindo perda de produtividade, falhas nos processos e atrasos, destacando a necessidade urgente de uma estratégia eficaz de gestão do conhecimento.

Uma característica essencial deste projeto é sua abordagem proativa para mitigar riscos e aproveitar o capital intelectual da organização. Reconhecendo a importância do conhecimento tácito e explícito acumulado ao longo dos anos, o projeto foi concebido para capturar, compartilhar e reter esse conhecimento de maneira sistemática e acessível a todos os membros da equipe.

Este relato destaca a importância crucial da gestão do conhecimento na condução bem-sucedida de projetos. Ao fornecer uma base sólida de conhecimento e experiência para embasar decisões e orientar ações, a gestão do conhecimento torna-se essencial. Ao preservar e compartilhar o conhecimento crítico, a organização capacita-se para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de maneira mais eficaz, promovendo a inovação e alcançando a excelência operacional. Através desse processo, as empresas podem otimizar seus recursos, evitar a perda de conhecimento valioso e promover um ambiente que estimule a aprendizagem contínua e a melhoria contínua.

2. Referencial teórico

Este capítulo tem como objetivo revisar a literatura sobre os temas de gestão do conhecimento, capital intelectual e gestão de conhecimento em projetos, abordando as diversas perspectivas relacionadas a esses assuntos, a fim de embasar a análise do relato técnico apresentado.

2.1. Gestão de Conhecimento

Antes de discutirmos a definição de gestão do conhecimento, é importante saber que o termo Gestão do Conhecimento (GC) foi inicialmente utilizado por Davenport e Prusak (1998). O conhecimento origina-se na informação, sendo esta consequência da ordenação de um conjunto de informações, habilidades e experiências acumuladas ao longo da vida, a gestão visa criar uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua, promova a colaboração e facilite a inovação.

Nonaka e Takeuchi (1998) definem a “criação do conhecimento organizacional” como “a capacidade da organização de criar novo conhecimento, difundi-lo na empresa como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Assim, a gestão do conhecimento não é uma simples questão de capturar, estocar e transferir informação, mas ela requer interpretação e organização da informação em múltiplas perspectivas (Bhatt, 2001).

2.2. Capital Intelectual

O Capital Intelectual permite que a informação se transforme em conhecimento, e torna-se o factor de produção mais importante, abandonando os fatores tradicionais da fórmula da produtividade: o capital e a mão-de-obra.

Druker (1993, p. 183) quando refere: “No passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento.”

A Figura 1 mostra como o capital intelectual é concebido como uma união de três dimensões: 1) capital humano, 2) capital estrutural e 3) capital relacional, com a respectiva proposição de indicadores de mensuração para cada dimensão.

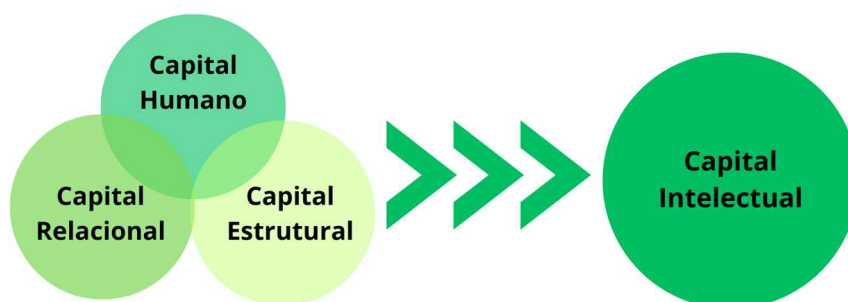


Figura 1 - Componentes do Capital Intelectual

Fonte: Adaptado de Anklan (2002)

De acordo com o autor Stewart (1998), um dos grandes especialistas sobre o assunto, salienta que: capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva, constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

2.3. Gestão de Conhecimento em Projetos

A gestão do conhecimento em projetos é alcançada através da coleta de lições aprendidas em projetos anteriores para serem reaproveitadas em projetos futuros. Isso visa garantir que situações em que o resultado não foi o esperado sejam abordadas de forma mais eficiente. Ao aprender com experiências passadas, evita-se a repetição de erros e permite a economia de tempo, liberando recursos para explorar novos conhecimentos e abordagens, tais experiências são conhecidas como lições aprendidas (MARQUES, 2014) e boas práticas.

A gestão do conhecimento em projetos visa garantir que as lições aprendidas sejam documentadas e utilizadas para melhorar a eficiência e eficácia de projetos futuros. MARQUES et al. (2013, p. 199) enfatizam a importância de tornar o conhecimento explícito e compartilhado nos projetos. Isso melhora a relação entre as partes interessadas e contribui para seu processo de aprendizagem, impactando positivamente o planejamento, execução, monitoramento e controle dos projetos.

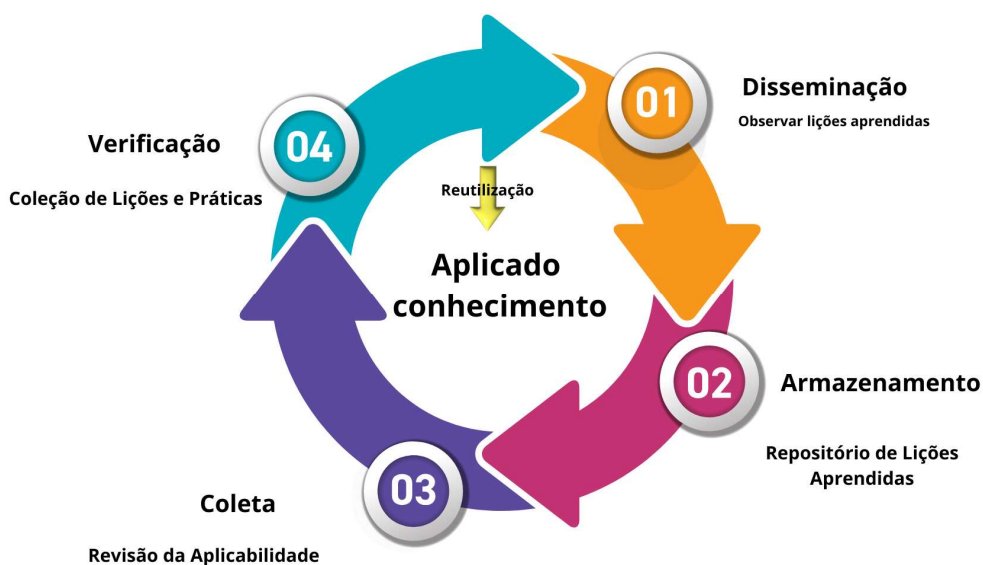


Figura 2 - Processo de Lições Aprendidas
Fonte: Adaptado de Sarmento F.(2007).

A Figura 2 ilustra o processo de coleta de lições aprendidas ao longo do ciclo de vida do projeto. As informações são obtidas por meio de diversos canais, como e-mails, atas de reuniões, relatórios de status e experiências de projetos anteriores, e coleta de dados das partes interessadas.

3. Método da produção técnica

O presente estudo utilizou o método de levantamento, conforme descrito por Dresch et al. Design Science Research (2020), com o objetivo de avaliar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) em uma empresa. A pesquisa foi conduzida pelo departamento de Tecnologia, dado que não havia uma área específica dedicada à Gestão do Conhecimento.

Foram realizadas entrevistas estruturadas com um grupo de participantes chave, incluindo 7 gestores de área, 3 coordenadores, 5 supervisores, um analista de TI e um assistente de tecnologia. Esses participantes foram selecionados por suas posições estratégicas e envolvimento direto com processos que envolvem o gerenciamento do conhecimento.

Antes desta implantação, a empresa já utilizava uma ferramenta de gestão do conhecimento para a coleta e armazenamento de informações, desempenhando basicamente a função de um repositório que continha políticas, instruções de trabalho e documentos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). No entanto, o objetivo deste trabalho foi implantar o processo SECI que é um modelo de gestão do conhecimento, SECI é um acrônimo de quatro fases do processo de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, desenvolvido por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, para expandir essa abordagem, desenvolvendo uma visão mais abrangente da gestão do conhecimento.

Segundo Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (2004), a estrutura conceitual da gestão do conhecimento inclui o Processo SECI, que abrange as fases do ciclo de vida da gestão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. A figura 3 mostra quatro modos de conversão do conhecimento, um modelo dinâmico que descreve como o conhecimento é continuamente criado, compartilhado e ampliado dentro de uma organização.



Figura 3 : Ikujiro H. & Nonaka T. (2004)
 Fonte: Elaboração de pelo autor(2024)

4. Contexto do projeto

Neste tópico, serão discutidas as características organizacionais e a implementação eficaz da gestão do conhecimento, desempenhando um papel crucial na condução bem-sucedida dos projetos.

4.1 Características da organização

A organização objeto deste estudo é uma empresa multinacional líder na distribuição de papel, soluções de embalagem e comunicação visual, localizada em Cotia - SP. Atualmente, a empresa conta com 80 colaboradores e opera de acordo com as normativas ISO 9001, registrando um faturamento anual de R\$71 milhões na planta do Brasil.

4.2 Características do projeto

O projeto descrito no relato, teve como objetivo promover a cultura da gestão do conhecimento e facilitar o compartilhamento eficaz dentro da empresa, incluindo a implementação de um software dedicado à coleta, armazenamento e atualização do capital intelectual da organização. Para garantir o sucesso dessa iniciativa, foi fundamental realizar um mapeamento detalhado dos processos existentes.

Um dos recursos essenciais utilizados foi a documentação e as lições aprendidas no projeto de implantação do ERP. Considerando que os processos haviam passado por muitas

atualizações ao longo dos cinco anos desde a implantação do sistema, essa documentação foi crucial para identificar lacunas e oportunidades de melhoria.

Essa equipe foi composta por: a empresa responsável pela implantação do ERP (Enterprise Resource Planning), dois consultores de implantação de sistemas, dois analistas de processos, 1 analista funcional e cinco colaboradores que pertenciam às equipes que tiveram o maior impacto nesta mudança.

Essa abordagem multidisciplinar e colaborativa foi fundamental para garantir a eficácia da implementação da gestão do conhecimento. Ao reunir expertise externa com conhecimento interno, a empresa está posicionada para criar e sustentar uma cultura organizacional que valoriza e promove o compartilhamento de conhecimento, o que é essencial para impulsionar a inovação e a excelência operacional a longo prazo.

Tabela 3 - Avaliação de cenários para implantação de uma nova cultura de gerenciamento de projetos e o uso eficaz de uma plataforma de gestão de conhecimento.

Aspecto	Contexto Atual	Contexto Proposto
Documentação	Não existiam processos documentados disponíveis.	Inclusão de procedimentos operacionais, melhores práticas, lições aprendidas e conhecimento especializado dos funcionários.
Desafios Operacionais	Perda de produtividade, falhas nos processos, atrasos na execução das tarefas	Implementação de estratégias para melhorar a eficiência operacional e superar os desafios atuais.
Reconhecimento da Necessidade	Reconhecimento da necessidade urgente de uma estratégia eficaz de gestão do conhecimento.	Planejamento e implementação de ações concretas para promover a gestão do conhecimento.
Coleta e Armazenamento de Dados	Não existe uma ferramenta para armazenamento dos dados	Implementação de uma plataforma de Gestão de Conhecimento, dedicado para armazenar, organizar e compartilhar o conhecimento da organização de forma centralizada e acessível a todos os membros da equipe.
Cultura do Compartilhamento	Falta de adesão a novas práticas e mudanças estratégicas.	Incentivar e recompensar o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários, criando um ambiente de trabalho colaborativo e transparente onde os indivíduos se sintam encorajados a contribuir e aprender uns com os outros.
Treinamentos e desenvolvimentos	A empresa oferecia treinamentos, mas não havia processos	compartilhar conhecimento relevante para suas funções, garantindo que estejam atualizados com as últimas práticas e tecnologias.

Fonte: Produzido pela própria autora.

No contexto proposto, enfatiza a importância de documentar processos, enfrentar desafios operacionais, reconhecer a necessidade de gestão do conhecimento, promover uma cultura de compartilhamento, investir no capital intelectual e gerenciar a mudança de forma eficaz.

5. Tipo de intervenção e mecanismos adotados

O relato em estudo se encontra em andamento, o novo projeto está centrado-se no mapeamento de processos e na implementação de uma ferramenta de gestão do conhecimento. A organização passou por transformações culturais significativas, resultando em um número considerável de funcionários que não se adaptaram às novas diretrizes e optaram por se desligar voluntariamente. Essas mudanças não foram geridas de forma eficaz para minimizar riscos e assegurar a adesão dos colaboradores, o que resultou em um impacto substancial nos negócios. Este cenário evidencia a importância crítica do capital intelectual na sustentação e no sucesso das operações organizacionais.

O projeto está atualmente na segunda etapa, que é a implantação da Ferramenta de Gestão de Conhecimento. Nesta fase, a empresa está implementando a plataforma tecnológica projetada para facilitar a organização, armazenamento e atualização contínua de dados, documentações e políticas.

6. Resultados obtidos e análise

O reconhecimento da importância da gestão do conhecimento na empresa é um marco crucial para aprimorar a eficácia operacional e impulsionar a inovação. As ações empreendidas, como a criação de uma área dedicada à gestão do conhecimento e o investimento em uma nova cultura organizacional, demonstram um compromisso sólido com o compartilhamento e a disseminação do conhecimento interno.

Além disso, a elaboração de uma Política da Gestão do Conhecimento, a documentação dos processos e a implementação de ações pela área de recursos humanos evidenciam uma abordagem abrangente e estruturada para fortalecer a cultura organizacional e promover a aprendizagem contínua.

Ao avançar para a segunda etapa do projeto, com a implementação de uma plataforma de gestão de conhecimento, a empresa está investindo em uma solução tecnológica robusta para facilitar a organização, armazenamento e atualização de informações cruciais. Essa plataforma realizará um papel vital em preservar a cultura organizacional, garantindo que o conhecimento acumulado ao longo do tempo permaneça acessível e relevante para todos os colaboradores.

Ao centralizar as informações em uma única plataforma, as equipes poderão colaborar de forma mais eficiente, compartilhando conhecimento de maneira transparente e promovendo um ambiente propício à inovação. Em resumo, a implementação da plataforma de gestão de conhecimento é um passo fundamental para fortalecer a competitividade da empresa, capacitando-a a enfrentar os desafios do mercado com agilidade e eficiência.

7. Conclusão

O relato destaca a importância crucial da preservação dos dados empresariais como o principal ativo das organizações e salienta a urgência de uma estratégia de compartilhamento de conhecimento. Ao reconhecer que os colaboradores já possuíam um conhecimento robusto das operações diárias, porém, sem formalização ou captura adequada desse conhecimento, as iniciativas implementadas visam estabelecer uma base sólida para a inovação contínua e a melhoria dos processos organizacionais.

A gestão do conhecimento é destacada como uma ferramenta essencial para aproveitar a expertise acumulada de maneira eficaz em todos os projetos futuros. A conclusão enfatiza a necessidade imperativa de as organizações investirem continuamente em práticas de gestão do conhecimento, adaptando-se às mudanças culturais e tecnológicas e antecipando proativamente os riscos de perda de conhecimento.

Portanto, apenas por meio de uma estratégia robusta e bem articulada de gestão do conhecimento é possível garantir um desempenho de alta qualidade e sustentar o sucesso organizacional a longo prazo, especialmente em um cenário empresarial em constante evolução. Dada a limitação deste relato técnico, sugere-se para futuros estudos explorar como o conhecimento é absorvido e disseminado dentro das empresas, visando aprimorar ainda mais as práticas de gestão do conhecimento.

8. Referências

DRESCH, A.; LACERDA D.; JUNIOR, J., Design Science Research, Porto Alegre: Bookman ,2020.

NONAKA, T.; IKUJIRO, H., R. 2004. Gestão do Conhecimento, Porto Alegre: Bookman, pag. 60.

BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T., MACCARI, E. A., & RABECHINI Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467>

SARMENTO, F. et al. Lições a aprender: uma nova abordagem para as lições aprendidas. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Projetos, 2007.

MARQUES, D.; FREIRE, P.; SANTOS, A.V. et al. (2017), Gestão do conhecimento na documentação de projetos: um método para aperfeiçoar os esforços e a aprendizagem coletiva, *Sistemas & Gestão*, Vol. 12, No. 4, pp. 436-446, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1148> (acesso: 12. jun.2024).

BERGAMINI, B. A contribuição da estrutura organizacional e da matriz de responsabilidades para o gerenciamento de projetos. São Paulo: Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos, Mestrado Profissional em Administração, 2023.

CHUNG, R. et al. Knowledge management and organizational learning. *Omega*, v. 36, n. 2, p. 67–172, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/257153271_Knowledge_Management_and_Organizational_Learning. Acesso em: 14 jun. 2024.

BHATT G., Knowledge Management and Organizational Learning (2008), ResearchGate, *Journal of Knowledge Management* 5(1):68-75
https://www.researchgate.net/publication/242340596_Knowledge_management_in_organizations_Examining_the_interaction_between_technologies_techniques_and_people(acesso: 14 Jun.2024)

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

KARSAK, E. E.; SOZER, S.; ALPTEKIN, E., 2002. Product planning in quality function deployment using a combined analytic network process and goal programming approach. *Computers & Industrial Engineering*, vol. 44, n. 1, p. 171-190.

NONAKA, IKUJIRO, e HIROTAKA TAKEUCHI. "A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics." In *The Dynamic Firm*, editado por Alfred D. Chandler Jr., Peter Hagstrom, e Orjan Solvell. Oxford: Oxford University Press, 1998 ([Harvard Business School](https://www.hbs.edu)).

DRUCKER, Peter F. *Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness, 1993. p. 183.

MARQUES, D., de Sá Freire, P., dos Santos, A. V., & Mattar Valente, A. (2017). Gestão do conhecimento na documentação de projetos: um método para aperfeiçoar os esforços e a aprendizagem coletiva. *Sistemas & Gestão*, 12(4), 436–446. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2017.v12n4.1148>