

REICH, B. H.; GEMINO, A.; SAUER, C. **Knowledge management and project-based knowledge in it projects: A model and preliminary empirical results.** International Journal of Project Management. Volume 30, Issue 6, August 2012, Pages 663–674. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786311001645>>. Acesso em: 08/04/2014.

Cláudio Roberto Magalhães Pessoa¹

Um pouco sobre os autores:

A Profa. Blaize Reich é Ph.D. e M. Sc. em Business Administration pela University of British Columbia, Canadá, trabalhou ao longo de 15 anos como consultora e profissional da área de Tecnologia da Informação (TI), no Canadá e na Ásia, antes de vir trabalhar no mundo acadêmico. É professora de Tecnologia e Inovação e Pesquisadora nas áreas de melhorias de desempenho em projetos de TI, Governança em TI, Alinhamento entre negócios e TI e sistemas estratégicos de informações da Beedie School of Business – Simon Fraser University - Canadá.

O Prof. Andrew Gemino é Ph.D. em Management Information Systems, University of British Columbia, Canadá, M.B.A em Management Science/ Management Information Systems, Simon Fraser University, Canadá. É professor em Gerência de sistemas de informações da Beedie School of Business, SFU, Vancouver, British Columbia, Canada e pesquisador nas áreas de gerenciamento de projetos de TI, Técnicas de analyses de sistemas de negócio, inteligência competitiva e mineração de dados.

O Prof. Dr. Chris Sauer possui 25 anos de experiência atuando como profissional, consultor e professor da área de TI. Foi vice director do centro de gestão de TI da Fujitsu em Sidney. É professor e pesquisador da Saïd Business School da Universidade de Oxford, UK. Suas pesquisas estão na área de gerenciamento de TI para transformação organizacional, gerenciamento de projetos, incluindo gestão de risco de projetos, gerenciamento de estrutura de TI e transferência, difusão e adoção de TI, verificação de qualidade de softwares para E-commerce.

Os três professores possuem um grupo de pesquisas chamado Perspectivas da Gestão de projetos (*Project Management Perspectives*) que pode ser acessado pelo site www.pmperspectives.org. Neste site pode-se encontrar as pesquisas realizadas pelos autores e todas as informações a respeito dos temas abordados por eles.

O Artigo

No artigo intitulado Gestão de conhecimento e projetos baseados em conhecimento de projetos de TI: um modelo e resultados preliminares baseados em experiência empírica, os

¹ Doutorando em Ciências da Informações pela UFMG e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Fumec (MG), Brasil. Professor e pesquisador da Universidade Fumec, Brasil. E-mail: cpessoa@fumec.br

autores fazem uma análise do mercado em relação a influência que a gestão do conhecimento terá na gestão de projetos, principalmente ligados a área de TI.

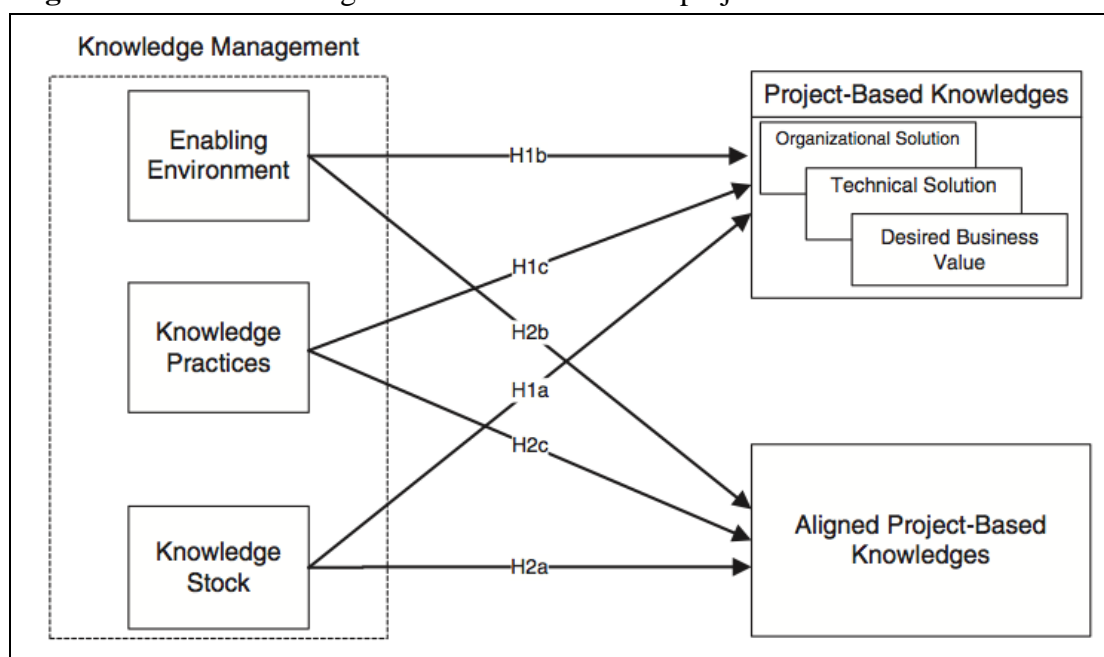
Na introdução do artigo é feito um estudo que aponta que a pressão sofrida pelas empresas pela nova economia, faz com que estas invistam um montante significativo (mais de USD\$ 3,5 trilhões de dólares no mundo, segundo a revista *Computer World* 2011), na busca que as soluções de TI suportem seus planejamentos por mudanças. Porém, apesar disso, mesmo com os gastos em TI e na formação de gerentes de projetos, o retorno tem caído desde os anos 2000 e a maioria das empresas lutam para conseguir alcançar os resultados esperados com estes investimentos.

Os autores fazem uma revisão de literatura onde analisam como a gestão do conhecimento, alinhado aos projetos de TI, contribuirão para que as empresas alcancem os resultados de negócio esperado.

Para (Reich, Gemino e Sauer, 2011), gerenciar conhecimento em um contexto de projeto, é gerenciar as atividades necessárias que servirão de fonte de conhecimento, para criar um ambiente favorável, gerenciando também as práticas do conhecimento, que resultarão em um conjunto de conhecimentos alinhados ao projeto.

Os autores apresentam um modelo de gestão de conhecimento (figura 2) que permite a sua interação com a gestão de projetos, buscando a eficácia nas tarefas do dia a dia.

Figura 1: Dimensões da gestão do conhecimento e projetos baseados em conhecimentos



Fonte: Reich, Gemino e Sauer (2011), pg. 665

Neste modelo a “gestão de conhecimento influencia e cria três tipos principais de conhecimento baseados em projetos” o que também influenciará o alinhamento entre eles. A saber:

- a) Estoque de conhecimento: Este construto representa o total de capacidade cognitiva disponível para o projeto (individual ou em grupo) e os níveis de organização do

projeto. É importante para análise da perda de conhecimento e falhas no aprendizado. Compreende-se em duas partes. A primeira está ligada à quantidade de conhecimento possuída pelos membros do projeto, bem como inerente aos processos do projeto, incluindo o conhecimento explícito. A segunda parte está ligada à capacidade de aumentar o conhecimento, incluindo a capacidade de absorver uma gama diversificada de conhecimentos e fazer uso deles;

- b) Ambiente Favorável: É a combinação de aspectos sociais e tecnológicos que facilitarão as práticas de conhecimento. O ambiente favorável irá facilitar (ou inibir) a intensidade e eficácia com que as práticas de conhecimento utilizarão os estoques de conhecimento;
- c) Práticas do Conhecimento: São as práticas que geram conhecimentos utilizáveis, sejam em formas explícita ou tácita. Os autores definem como “ações que irão mapear e compartilhar o conhecimento, dentre e entre equipes de TI, negócios e de governança, em um projeto ativo”. Contudo, segundo os autores, este conceito não é de fácil operacionalização.

Em relação aos projetos baseados em conhecimento os autores salientam que o PMI (*Project Management Institute*) mostra, através de 42 processos, que existem muitas ferramentas explícitas, armazenadas, usadas, etc, ao longo de um projeto. O modelo adotado foca nas ferramentas técnicas, soluções organizacionais e as regras dos responsáveis pelo projeto para atingir o valor do negócio. Segundo os autores a gestão de conhecimento cria “corpos” específicos de conhecimento dentro do projeto e este conhecimento é essencial para atingir as metas do projeto com sucesso. Então definem cada tipo de conhecimento como:

- a) Conhecimento do valor do negócio desejado: Neste construto destacam que a importância de objetivos claros e a compreensão do valor do negócio desejado são importantes fatores de sucesso de um projeto. Os autores definem portanto como “compreensão dinâmica e compartilhada dos objetivos do negócio e o que se espera entregar com o projeto”;
- b) Conhecimento de soluções organizacionais: Modelos de alinhamento demonstram que a estratégia, estrutura, processo e pessoas devem estar alinhados aos sistemas de tecnologia para atingirem alto desempenho. Definem este conhecimento como “a compreensão dinâmica e compartilhada das mudanças que precisam ser feitas na organização, para utilização de soluções técnicas que permitem atingir o valor do negócio desejado”;
- c) Conhecimento de soluções técnicas: Os autores definem este conhecimento como “uma compreensão dinâmica e detalhada da arquitetura e infraestrutura técnica dentro do contexto de padrões de arquiteturas e infraestrutura mais amplos e suas restrições”.

Em relação ao alinhamento entre a gestão do conhecimento e de projetos, levantam as seguintes hipóteses entre as dimensões demonstradas:

- I. H1a: Esta hipótese tem como princípio que as pessoas, que tem maior conhecimento, gerarão documentos de melhor qualidade do que as que tem menor conhecimento;

- II. H1b: Esta hipótese parte do princípio que a tecnologia e uma cultura positiva de aprendizado irão encorajar a equipe de projeto a trabalhar em conjunto e desenvolver documentos de qualidade;
- III. H1c: Esta hipótese parte do princípio que quando os membros do projeto compartilham seus conhecimentos entre eles, o conhecimento integrado criará um crescimento de qualidade nas ferramentas;
- IV. H2a: Esta hipótese parte do princípio que o nível de expertise e conhecimento das pessoas, impactam suas habilidades de enxergar a conexão entre ferramentas diferentes. E quanto mais conexões exercerem, mais trabalharão alinhados às ferramentas;
- V. H2b: Esta hipótese parte do princípio que a tecnologia e uma cultura positiva de aprendizado habilitarão pessoas de partes diferentes do projeto à trabalharem juntas. E ao trabalharem juntas, perceberão a conexão existente das ferramentas do projeto e trabalharão para alinhá-las;
- VI. H2c: Esta hipótese parte do princípio que quanto mais os membros do projeto compartilharem entre si os seus conhecimentos, mais compreenderão a conexão entre as diferentes partes do projeto e trabalharão no sentido de criarem ferramentas alinhadas.

Os autores, baseados no modelo apresentado, realizaram uma pesquisa com 5 gerentes de projetos senior, 25 gerentes de projetos de duas empresas diferentes, na primeira fase visando uma pesquisa piloto e melhorar o questionário a ser aplicado. Na segunda etapa enviaram 4.200 emails para gestores de projetos, membros da base de dados da *computer weekly*, recebendo 108 respostas, onde 54 responderam ao questionário completo. Mesmo tendo um número baixo de respostas completas os autores julgaram suficiente para completarem a pesquisa, uma vez que o público entrevistado eram de profissionais de gestão e não de gerenciamento de projetos somente. Posteriormente foram enviados os questionários para os membros da comunidade de práticas do PMI (ISCOP) que conta com aproximadamente 10.000 membros. Destes foram recebidas 365 repostas, das quais 198 completas. Desta forma foram analisadas uma amostra final de 252 respostas. Como os autores queriam entrevistas de gestores que tivessem chegado ao fim de seus projetos, foram abandonados mais 17 respostas de profissionais que não cumpriram este objetivo. Outra exigência era que os projetos não fossem tão grandes (>US\$1Bilhão) ou tão pequenos (<US\$10.000,00), ou ainda tivessem duração menor que uma mês. A Amostra final ficou assim com 212 repostas.

Através da técnica de análise de regressão os autores chegaram as seguintes conclusões:

- 1) A primeira análise de regressão, que regrediu a variável dependente de projeto baseado em conhecimento às três medidas independente mostrou que existe uma relação positiva entre cada um dos três elementos da gestão do conhecimento (estoque de conhecimento, ambiente favorável e práticas de conhecimento) e o desenvolvimento de ferramentas baseadas em conhecimento.
- 2) A segunda análise, que regrediu a variável dependente do alinhamento de projetos baseados em conhecimento demonstrou que somente as práticas de conhecimento apresentaram um resultado significativo com o alinhamento das ferramentas do

projeto baseados em conhecimento.

Esses resultados sugerem que os profissionais das empresas, suportados por tecnologias e apoio dos gestores, são capazes de criar documentos individuais de alta qualidade. Porém são necessárias maiores práticas de compartilhamento de conhecimento para tornarem estes documentos alinhados, pois só assim terão valor para o negócio. Na prática, segundo os autores, é o gerente o projeto o responsável por criar o ambiente de compartilhamento do conhecimento e supervisionar suas práticas que terão um impacto significativo no time, assim criando ferramentas de conhecimento de qualidade que os tornarão alinhados. O alinhamento e compartilhamento do conhecimento trarão melhores resultados para o projeto. Estes resultados demonstram a importância das ações do gestor do projeto em suportar e criarem este ambiente favorável ao desenvolvimento do projeto.