



VIII CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL INTEGRADA AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Elizete Pereira Sá

(Informare Empresarial Consultoria)

Regina Santos Silva Tonini

(Petrobras)

Resumo

O artigo apresenta a Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento utilizada no Escritório de Gerenciamento de Projetos para organizar, preservar e disponibilizar o acervo de conhecimentos do projeto.

Trata também das iniciativas de gestão do conhecimento como Lições Aprendidas, Melhores Práticas, Storytelling e Comunidades de Práticas, que integradas às atividades da memória organizacional permitem captar, registrar, preservar e compartilhar o conhecimento gerado pelas equipes de trabalho dos projetos.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (Project Office Manager - PMO) tem papel fundamental neste contexto e uma das suas finalidades é gerenciar a memória organizacional e repositórios de informações além de difundir os conhecimentos de Gerenciamento de Projetos em toda a organização, otimizando esforços, evitando retrabalho, além de prevenir a perda de conhecimentos das equipes desfeitas ao final de um projeto.

Palavras-chaves: Gerenciamento de Projeto e Gestão do Conhecimento; Memória Organizacional e Gerenciamento de Projetos

1. Introdução

A discussão sobre o conhecimento não é nova, porém, a gestão do conhecimento traz uma abordagem inovadora quanto à forma de percebê-lo como um ativo corporativo que precisa ser gerenciado para promover o desenvolvimento organizacional.

Drucker (1998) assinalou que o capital não é mais o recurso econômico básico, bem como os recursos naturais e a mão-de-obra, mas o conhecimento. O autor não usou a expressão “gestão do conhecimento”, contudo, difundiu a idéia de uma abordagem organizada para administrar o conhecimento. Desse modo, um dos desafios mais importantes impostos às organizações da sociedade do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação.

A gestão do conhecimento é objeto de análise e aplicação em organizações diante da complexidade do ambiente externo competitivo e mutável. A gestão do conhecimento, otimiza esforços e reduz o retrabalho, além de prevenir a perda de conhecimentos e informações das equipes desfeitas ao final de um projeto.

O PMBOK utiliza o conceito de boas práticas para divulgação do conjunto de conhecimentos reconhecidos em gerência de projetos. Utiliza também o conceito de lições aprendidas como sendo “aprendizagem obtida no processo de realização do projeto. Também pode ser considerada um registro de projeto, que será incluído a base de conhecimento de lições aprendidas.

O Escritório de Projetos (*Project Office Manager – PMO*) tem um papel fundamental e uma das suas finalidades é gerenciar o repositório de informações e difundir os conhecimentos de Gerenciamento de Projetos em toda a organização.

Segundo o MIT - *The Massachusetts Institute of Technology* a Memória Organizacional é o processo que as organizações registram e armazenam informações, procedimentos e habilidades dos colaboradores.

O objetivo deste artigo é apresentar a Memória Organizacional como prática de Gestão do Conhecimento utilizada no Escritório de Projetos para organizar, preservar e disponibilizar o acervo de conhecimentos do projeto.

2. Gestão do Conhecimento

O conhecimento humano pode ser classificado em dois tipos: tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele difícil de formalizar, são as experiências, emoções e valores, já o conhecimento explícito pode ser transmitido através de linguagem formal em suportes como documentos e software.

O conhecimento tácito (de ‘difícil’ aquisição e representação como: competências dos RH, experiências profissionais, heurísticas associadas ao conhecimento procedimental, • conhecimento adquirido através da experiência de trabalho, motivações pessoais / grupos de trabalho) e o conhecimento explícito (‘representável’ como as bases de dados, documentação (manuais, relatórios, paginas web) não são entidades separadas, e sim, mutuamente

complementares. Integram um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos.

O conhecimento humano é criado e expandido através do processo de interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, cujo processo é chamado de conversão do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) pressupõem quatro modos de conversão do conhecimento, os quais estão representados na Figura 1, e assim definidos:

a) socialização – conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Surge da interação do conhecimento tácito entre indivíduos, compartilhando experiências através da observação, imitação e da prática. Acontece também nas teorias dos processos de grupo e cultura organizacional. As reuniões de Lições Aprendidas e Reuniões de Acompanhamento de Projeto são exemplos de processo de socialização.

b) externalização – conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É o processo de conversão mais importante porque cria novos conceitos, metáforas, analogias, hipóteses ou modelos. O diálogo e a escrita são formas de interação que ajudam no processo de externalização. Como exemplo de externalização podemos citar a Estrutura Analítica de Projeto (EAP) e os cronogramas e planilhas de estimativas de custos.

c) combinação – é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Esse processo acontece por intermédio de documentos, reuniões formais, conversas por telefone e comunicação por sistemas ou redes de computadores. Os projetos-pilotos são exemplos do processo de combinação.

d) internalização – conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Este método se assemelha ao aprender fazendo, e os autores identificam similaridade com a noção da *learning organization* ou organização que aprende. Como exemplo de internalização podemos citar os Relatórios de Desempenho de Projetos.

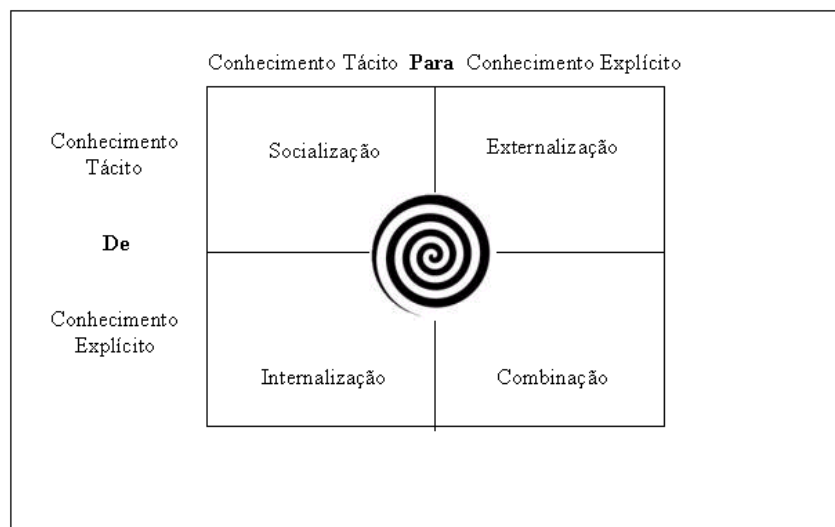


Figura 1 - Modelos de Conversão do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997), adaptado.

Para a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), a gestão do conhecimento é o processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas.

No quadro a seguir identificamos algumas práticas de gestão organizacionais aplicadas aos processos de criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção de conhecimentos.

Criação e Identificação	Organização	Compartilhamento	Utilização	Proteção
Inovação	Memória Organizacional	Melhores Práticas	Resolução de Problemas	Patentes
Parcerias com Universidades e Centros de Pesquisa	Portal Corporativo	Comunidade de Práticas	Reutilização de Soluções	Segurança da Informação
Contratação de Consultoria	Intranet	Redes Sociais e Blogs	Lições Aprendidas	Contrato de Sigilo
Benchmarking	Gestão Documental	Lições Aprendidas	Melhoria de Produtos e Serviços	Código de Ética
Treinamento e Universidade Corporativa	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Portais Corporativos	Práticas de Diminuição de Retrabalho	
Inovação Tecnológica	Portais Corporativos	Mentoria	Melhores Práticas	

A Gestão do Conhecimento envolve conceitos como Memória Organizacional e Capital Intelectual e aspectos da gestão de pessoas, cultura organizacional, processos de negócio e tecnologia da informação.

Stewart (1997) define capital intelectual como a soma dos conhecimentos de todos em uma organização.

O capital intelectual pode ser dividido em três componentes: o capital humano é composto por conhecimento, habilidades e capacidade de agir numa grande variedade de situações; o capital estrutural é composto pelo capital que pode ser patenteado, registrado, protegido por lei, vendido (tecnologia, invenções, dados, publicações e processos) e também por estratégias, cultura, estruturas, sistemas, rotinas e procedimentos empresariais; o capital do cliente (relacionamento) é formado pelos indicadores que refletem o relacionamento da organização com clientes, fornecedores e comunidade.

Os princípios adotados para a gestão do conhecimento facilitam a integração entre as formas básicas de capital intelectual: humano, estrutural e do cliente e são decisivos no processo de transformar o conhecimento organizacional em competitividade e inovação.

3. Memória Organizacional

Neste contexto é válida a observação no que diz respeito aos recursos organizacionais representados pelos recursos no sentido de utilizar, preservar e capitalizar o conhecimento das pessoas, dos grupos de trabalho e da própria organização, bem como das memórias organizacionais (MO) e da modelação de competências tendo por base a representação de competências e a definição de memórias de grupo.

Nesse processo é de importância relevante o seguinte questionamento:

Memória Organizacional para que?

A resposta que a experiência apresenta é: para recolher, preservar e disseminar de uma forma sistemática os recursos de conhecimento da organização.

Diante disso observa-se que a construção da memória organizacional poderá evitar a perda de capital intelectual quando um especialista deixa a organização, poderá permitir a exploração e reutilização de experiências adquiridas nos projetos passados, para evitar a repetição de erros, facilitará a melhoria da circulação e comunicação da informação na empresa, facilitará inclusive a integração do saber fazer de diferentes partes da organização e por via de consequência, melhorará o processo de aprendizagem individual e organizacional.

A construção da memória organizacional deve ter sempre em vista que a importância de preservar e utilizar raciocínios e comportamentos, mesmo em suas contradições e diversidades, bem como capitalizar as experiências e amplificar a eficiência dos saberes da empresa, através dos melhores recursos utilizáveis para sua amplificação.

Nagendra et al. 1996 define Memória Organizacional como os dados coletivos e os recursos de conhecimento de uma companhia, incluindo experiências com projetos, especialidades na solução de problemas, base de dados, documentos, relatórios, requisitos de produtos, etc.

Probst, Raub e Romhardt, 2002 ressaltam que as organizações para gerir seu conhecimento e torná-lo disponível no futuro precisam dominar três processos básicos de gestão do conhecimento: 1) Selecionar eventos, processos e pessoas quais convém preservar; 2) armazenar sua experiência de maneira adequada; 3) assegurar que a memória organizacional esteja atualizada.

No contexto da Gestão de Projetos recomenda-se implantar a Memória Organizacional contribuindo para evitar retrabalho e repetição de erros; reutilizar soluções; apoiar na multiplicação de aprendizagem e no compartilhamento do conhecimento. Uma Memória Organizacional efetiva deve estar disponível para acesso as equipes, de forma a apoiar as fases de iniciação, planejamento, execução e encerramento do projeto.

A abrangência da Memória organizacional do projeto inclui a descrição do projeto, participantes, cronogramas, relatórios de eventos, Project Charter, WBS, atas de reunião, planilhas de custos, relatórios contendo o registro das lições aprendidas, mapeamento das competências e dos perfis dos participantes, registro das melhores práticas.

A composição e preservação da Memória Organizacional como um repositório de conhecimento explícito requer o uso de uma metodologia que contemple os procedimentos de definição de assuntos e taxonomia; identificação de fontes de informação e captação de material; técnicas de análise, contextualização, indexação e formatação do material; formas de disseminação, compartilhamento e armazenamento das informações.

Os tópicos a seguir abordam as práticas de Gestão do Conhecimento que complementam as atividades da memória organizacional de captar, registrar, preservar e compartilhar o conhecimento gerado pelas pessoas e equipes de trabalho dos projetos:

A) Lições Aprendidas

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.130) afirmam que “As lições aprendidas representam à essência da experiência adquirida em um projeto. Estes autores consideram que as lições aprendidas, podem ser notadas no aprendizado que as equipes assimilam na execução dos projetos, que pode ser muito proveitoso às equipes futuras ao tratarem de temas similares.

Recomenda-se adotar uma metodologia de relato de experiência contendo o que era esperado que acontecesse; os fatos ocorridos; as análises das causas e das diferenças; o que foi aprendido durante o projeto; os acertos e os erros.

O USO DE TÉCNICA DE NARRATIVA DE EXPERIÊNCIA OU STORYTELLING É RECOMENDADO.

B) *STORYTELLING* OU NARRATIVA DE EXPERIÊNCIA

STORYTELLING É UM MÉTODO QUE SE BASEIA NO ATO DE CONTAR UMA HISTÓRIA E TEM COMO FINALIDADE A CAPTURA E TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO. O RESGATE DESSAS INFORMAÇÕES PODE SER REALIZADO POR MEIO DE DEPOIMENTOS, NOS QUAIS OS ENTREVISTADOS CONTEM AS HISTÓRIAS E EXPERIÊNCIAS DO PROJETO QUE PODERÃO SER GRAVADAS EM VÍDEO E

DISPONIBILIZADAS NA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.

C) Comunidades de Práticas

Grupo de pessoas que compartilham conhecimentos e experiências adquiridas em sua prática de trabalho e/ou pessoal com o objetivo de desenvolver competências, construir e compartilhar conhecimentos abrangendo temas de interesse para a organização. As Comunidades são criadas a partir da definição de um tema de interesse da organização. Os membros do grupo são selecionados com base na expertise ou interesse pelo tema. É eleito um líder (mediador, moderador ou facilitador) que direcionará a comunidade, estimulando a participação, colaboração e troca de conhecimentos. O papel do líder é promover a participação e comprometimento dos membros para que a comunidade possa se consolidar e alcançar seus objetivos, bem como a promoção dos sucessos da Comunidade. Para registro e disseminação do conhecimento, a Comunidade transforma o resultado dos trabalhos em documentos que são disponibilizados na Memória Organizacional.

D) Melhores Práticas

O'Dell e Grayson, definem Melhores Práticas como “aquelas práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação”.

As Melhores Práticas são as que provaram ter valor e efetividade e que possam ser aplicadas ou reaplicadas em condições futuras. Recomenda-se criar metodologia para registro das práticas. Uma boa prática é base para geração de um padrão de trabalho.

Eventos e fóruns de compartilhamento de conhecimento e melhores práticas são fundamentais.

E) Tecnologia da Informação

Uma das mais importantes decisões relacionadas à gestão do conhecimento e Memória Organizacional é a escolha de ferramentas de software e hardware adequadas para captar, acessar, distribuir informações e conhecimentos. As ferramentas de tecnologia de informação são potencializadoras para conseguir viabilizar as iniciativas de memória organizacional e contribui como suporte aos processos de explicitação do conhecimento, organização e transferência do conhecimento em ambientes de projetos.

As tecnologias mais aplicadas são: Gestão do Conteúdo ou Enterprise Content Management, Gestão Eletrônica de Documentos, Business Process Management (BPM), Blogs e Redes Sociais.

A Gestão Eletrônica de Documentos (GED) é definida como um somatório de todas as tecnologias e produtos que visam a gerenciar, de forma eletrônica, o ciclo de vida das informações desde a sua criação até o seu arquivamento. A informação pode estar na forma de texto, planilhas eletrônicas, som, imagens e outros. Para a escolha de uma solução GED são necessárias algumas características básicas, tais como: controle de cadastramento (check-in); controle de retirada (check-out); consulta por pesquisa de atributos, por navegação e conteúdo; controle de revisão; controle de acesso por documentos; gerenciamento de comentários; gerenciamento de ciclo de vida, entre outros.

O Enterprise Content Management (ECM) ou gerenciamento do conteúdo é o gerenciamento de informações focando a captação, ajustes, distribuição e gerenciamento dos conteúdos para apoio processo de negócios de toda a empresa. A característica básica de um sistema de Enterprise Content Management é a disponibilização do acesso aos conteúdos da empresa através de uma interface única baseada em browser.

O GED e o ECM permitem que as pessoas capturem, codifiquem e organizem suas experiências em servidores centrais possibilitando que toda a organização acesse as informações.

4. Conclusão

Muitos RHs perdem boa parte do seu tempo na procura da informação que necessita, porque o saber fazer essencial está apenas disponível na mente de algumas pessoas, a informação valiosa está dissimulada em imensos conjuntos de dados e documentos. Por esta razão, erros dispendiosos são repetidos devido a não consideração de experiências anteriores. Atrasos de produtos e serviços com pouca qualidade resultam de um insuficiente fluxo de informação entre os diversos agentes organizacionais.

NÃO É POSSÍVEL EXPLICITAR E REGISTRAR TODO O CONHECIMENTO DESENVOLVIDO EM UM PROJETO. NO ENTANTO A IMPLANTAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL CONTRIBUIRÁ PARA A IDENTIFICAÇÃO DE QUEM SABE O QUÊ E QUAIS AS EXPERIÊNCIAS E LIÇÕES APRENDIDAS QUE AS EQUIPES DE PROJETO PASSARAM E TAMBÉM QUAIS OS CONHECIMENTOS QUE PODERÃO SER REUTILIZADOS PARA CONTRIBUIR NA REDUÇÃO DO TRABALHO, INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS.

5. REFERÊNCIAS

BERTOLIN, A. P. G. **A Gestão do Conhecimento e a Gestão de Projetos**. Disponível em: http://www.ici.curitiba.org.br/Multimedia/Documento/Artigos/ArtigoMBA_AnaPaula.pdf

NAGENDRA PRASAD, M.V. N., Plaza, E. (1996), Corporate Memories as Distributed Case Libraries, Proc. of KAW'96, Banff, Alberta, Canada, November 9-14, 40-19.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, C.; GRAYSON JR, C. J. **Ah...se soubéssemos antes o que sabemos agora: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos**. São Paulo: Futura, 2000.

PMBOK GUIDE. A guide to the project management body of knowledge. 3. ed. Project Management Institute. Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2004.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SÁ, E. P.; SANTOS, J. N.; DULTRA, M. P. M. A abordagem de gestão do conhecimento e tecnologia da informação no Pólo Petroquímico de Camaçari. **Gestão e Planejamento**. Vol. 8, n. 2, Salgado, UNIFACS, 2007

SÁ, E. P. **A abordagem de gestão do conhecimento: um estudo exploratório em empresas petroquímicas no Pólo Petroquímico de Camaçari**. Dissertação de Mestrado, Salvador: UNIFACS, 2004.

SBGC. Homepage. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br>>.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

VILELA, D. C. J.; MENDES, C. C.. **O papel do escritório de projetos na disseminação do conhecimento organizacional**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2004.