



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



MARIA CLARA GIROTTO DE FARIA

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA MELHORIA DA  
MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR SUCROENERGÉTICO**

Limeira

2014



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



MARIA CLARA GIROTTO DE FARIA

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA MELHORIA DA  
MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR SUCROENERGÉTICO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de bacharel em Engenharia de Produção à  
Faculdade de Ciências Aplicadas da  
Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez

Limeira

2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA *PROF. DR. DANIEL JOSEPH HOGAN* DA FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

F225c	<p>Faria, Maria Clara Giroto de</p> <p>A contribuição da gestão do conhecimento na melhoria da maturidade em gestão de projetos: Um estudo de caso em uma empresa do setor sucroenergético / Maria Clara Giroto de Faria. - Limeira, SP: [s.n.], 2014. 27 f.</p> <p>Orientador: Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez. Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.</p> <p>1. Organização da informação. 2. Setor industrial. 3. Contribuição de melhoria. 4. Bioetanol. I. Gonzalez, Rodrigo Valio Dominguez. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.</p>
-------	--

Título em inglês: The contribution of knowledge management to improve the maturity in project management: A case study in an industry in the sugarcane energy sector.

Keywords: - Organization of information;

- Industrial sector;

- Contribution of improvement;

- Bioethanol.

Titulação: Bacharel em Engenharia de Produção.

Banca Examinadora: Prof. Dr. Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Luíza Cardoso Pereira.

FARIA, M. C. G. **A contribuição da gestão do conhecimento na melhoria da maturidade em gestão de projetos: Estudo de caso em uma empresa do setor sucroenergético.** Trabalho de Conclusão do curso de Engenharia de Produção – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2014.

## RESUMO

O cenário organizacional vem sofrendo inúmeras mudanças ao longo dos anos. Atualmente existe uma preocupação muito grande por parte dos consumidores em ter produtos e serviços diferenciados, e no que tange às empresas, em desenvolver e manter no seu quadro de funcionários equipes multidisciplinares e inovadoras, capazes de suprir essa demanda e constantemente desenvolver produtos competitivos.

Nesse contexto, surge a necessidade das empresas apresentarem excelência em gerenciamento de projetos, e conseqüentemente desenvolver iniciativas relacionadas à maturidade de projetos e ao processo de gestão do conhecimento.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é analisar a interação entre as práticas organizacionais relacionadas à Gestão do Conhecimento e a maturidade em Gestão de Projetos, de forma a entender como tais práticas contribuem para a melhoria da maturidade em Gestão de Projetos.

Por fim, deste estudo de caso foi possível situar a empresa analisada em um dos níveis associados ao modelo de maturidade escolhido – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) – bem como elencar diversas iniciativas praticadas pela empresa e que se relacionam à gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** Organização da informação; Setor industrial; Contribuição de melhoria; Bioetanol.

FARIA, M. C. G. **The contribution of knowledge management to improve the maturity in project management: A case study in an industry in the sugarcane energy sector.** Trabalho de Conclusão do curso de Engenharia de Produção – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2014.

### **ABSTRACT**

The business scenario has been undergoing a number of changes over the past years. Currently customers are more demanding and seeking better products and differentiated services, and businesses are striving to build and maintain multidisciplinary and innovative teams to be able to keep up with the demand and develop competitive products.

In this scenario, the need of well-structured and exceptional project management capability strikes companies constantly. The concept of project management maturity is a solid approach to improve project management practices and it is related to established concepts such as organizational learning and knowledge management.

Therefore, this work aims to analyze the interaction between organizational practices related to knowledge management and project management maturity in order to understand how these practices contribute to improving the project management maturity.

Finally, from this case study it was possible to place the analyzed company in the level related to the maturity model chosen before – Project Management Maturity Model (MMGP) – as bring up lots of initiatives that are practiced for the company and that are related to knowledge management.

**Key words:** Organization of information; Industrial sector; Contribution of improvement; Bioethanol.

## Sumário

1. Introdução.....	8
1.1. Contextualização .....	8
1.2. Objetivo do Trabalho.....	8
1.3. Justificativa e Problema de Pesquisa.....	9
2. Referencial Teórico .....	10
2.1. A Gestão do Conhecimento.....	10
2.2. A maturidade em Gestão de Projetos .....	12
3. Método de Pesquisa .....	15
4. Estudo de Caso .....	17
4.1. Entendimento da GC e GP na organização.....	17
4.1.1. Tecnologia da Informação.....	17
4.1.2. Estrutura.....	19
4.1.3. Gestão de Pessoas .....	20
4.1.4. Cultura .....	21
4.2. Análise.....	21
5. Conclusão.....	25
6. Referências Bibliográficas.....	26
7. Anexo .....	28
7.1. Questionário .....	28

## **1. Introdução**

### **1.1. Contextualização**

As empresas têm passado por processos de transformação que exigem respostas eficazes e ágeis aos problemas ambientais, e em especial àqueles que se referem à competição e ao posicionamento de mercado. Essas respostas constituem um conjunto de ações ou atividades que refletem a competência da empresa em aproveitar oportunidades, incluindo, portanto, sua capacidade de agir rapidamente, respeitando as limitações de tempo, custo e especificações (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

Nesse contexto, o gerenciamento de projetos, em específico a maturidade em Gestão de Projetos, surge como alternativa a esse novo cenário organizacional, notadamente marcado pela valorização do capital intelectual e pela inovação.

Kerzner (2006) aponta que a integração do gerenciamento de projetos com práticas voltadas à gestão do conhecimento tem trazido importantes benefícios para organizações que necessitam aprimorar constantemente seus produtos ou processos produtivos.

Sendo assim, é imprescindível entender como o processo de transmissão de conhecimento dentro das organizações está estruturado, de forma a estabelecer um relacionamento entre as iniciativas já existentes e as oportunidades de melhoria, tomando como base o nível de maturidade em Gestão de Projetos.

### **1.2. Objetivo do Trabalho**

A atividade de projeto, enquanto direcionadora de esforços e recursos, fomenta e desenvolve o conhecimento nas organizações. De tal modo, quando o conhecimento gerado em projetos anteriores é bem aproveitado pelas empresas, torna-se possível estabelecer um diferencial competitivo frente aos concorrentes. Além disso, benefícios em relação à maturidade no gerenciamento de

projetos serão percebidos, na medida em que processos são controlados, documentados e continuamente melhorados.

Segundo Cunha e Nascimento (2007), a maturidade em gerenciamento de projetos é uma medida de eficácia em concluir projetos. A maturidade organizacional na atividade de projeto não está vinculada ao tempo. O conceito de maturidade está diretamente ligado ao conceito de aprendizagem organizacional. Quanto mais uma organização aprende a gerenciar seus projetos, mais madura ela se torna e mais próxima de um nível de excelência em gerenciamento de projetos ela se encontra.

Sendo assim, tem-se como objetivo final posicionar a empresa analisada em um dos níveis de maturidade associados ao modelo escolhido, bem como descrever os aspectos relacionados à gestão do conhecimento praticados pela empresa.

### **1.3. Justificativa e Problema de Pesquisa**

O gerenciamento de projetos se consolidou como área do conhecimento e criou identidade própria a partir da década de 90 (CARVALHO; RABECHINI, 2011). Até então, empresas que utilizavam no seu dia-a-dia iniciativas relacionadas a conceitos e rotinas para gerenciamento de projetos eram consideradas precursoras.

Apesar do notável desenvolvimento no que tange à popularização e aplicação da GP observado durante os últimos anos, empresas brasileiras, de forma geral, não possuem um modelo de gerenciamento do processo de inovação e projetos bem estruturado.

Para Carvalho e Rabechini (2011), ainda são poucas as empresas brasileiras que chegaram à maturidade em gerenciamento de projetos, visto que a implementação de um novo conceito gerencial leva muito tempo e requer investimentos significativos.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento tem um papel fundamental na gestão de projetos como agente disseminador de informações aos agentes envolvidos. A geração, retenção e distribuição do conhecimento são etapas essenciais na busca pela maturidade em projetos.

Desta forma, este trabalho tem como intuito responder à seguinte questão: Como as práticas organizacionais voltadas para a Gestão do Conhecimento contribuem para a melhoria da maturidade em Gestão de Projetos?

## **2. Referencial Teórico**

Este capítulo apresenta uma revisão dos principais conceitos associados à Gestão do Conhecimento (GC) e a Gestão de Projetos (GP). Inicialmente cada conceito será definido em sua especificidade. Logo após, optou-se por literaturas que estabelecessem relações entre os dois temas, tendo como foco o impacto da gestão do conhecimento no fomento à maturidade em gerenciamento de projetos.

### **2.1. A Gestão do Conhecimento**

O cenário organizacional, sem dúvida alguma, sofreu muitas alterações nos últimos anos. Estas mudanças fizeram com que as empresas, de um modo geral, precisassem adequar sua forma de atuação, no intuito de se manterem competitivas em seu mercado e flexíveis com as novas regras mercadológicas a serem seguidas. Apenas com o entendimento claro destas novas exigências de mercado, uma organização poderá tomar ações corretas e eficientes para seu crescimento (SANTIAGO, 2004).

Nesse contexto, a preocupação com o capital intelectual e a gestão do conhecimento surge como alternativa às grandes mudanças impostas pelo mercado. O capital intelectual passa a ser considerado por muitos como ativo indispensável para o sucesso de empresas.

Segundo Klein (1998, apud Coelho, 2004), a gestão do conhecimento pode ser caracterizada por um modelo de três estágios, marcados pelo processo de criação e/ou aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento. Vale citar ainda que as etapas características do processo de GC mencionadas anteriormente podem sofrer alterações em função da literatura consultada – em alguns casos existe um maior detalhamento das fases.

Ainda em linha com o que foi apresentado, existem ferramentas e práticas recorrentes que são utilizadas no processo de GC, a fim de melhor gerir o conhecimento nas empresas. Tais ferramentas estão diretamente relacionadas às etapas citadas anteriormente, de forma que a criação, compartilhamento, armazenamento e utilização do conhecimento possam se dar de forma mais estratégica.

De todas as ferramentas e práticas comumente conhecidas, optou-se por uma categorização das mesmas, de modo a consolidar aspectos que fossem comuns às ferramentas analisadas, além de serem consideradas por diferentes autores. Como resultado, foi possível elencar e estruturar quatro categorias principais, como abaixo.

Quadro 1 - Categorização das práticas e ferramentas de GC

<b>Categoria</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
1. Tecnologia da Informação	Ferramentas utilizadas no gerenciamento e compartilhamento de informações.	Guimarães et al.(2009); Santiago (2004).
2. Estrutura	Diz respeito à maneira como a organização está estruturada (p.ex.: possui uma estrutura física colaborativa ao compartilhamento de informações).	Carvalho e Rabechini (2011); Costa e Ramos (2013).
3. Gestão de Pessoas	Forma com a qual a empresa gerencia o capital intelectual.	Guimarães et al (2009); Neto (2011).
4. Cultura	Relacionado aos valores e modo de agir incentivados pela empresa.	Costa e Ramos (2013); Neto (2011).

Fonte: Elaborado pela autora.

Os aspectos elencados ao longo deste trabalho evidenciam as práticas mais utilizadas pelas empresas, no que tange ao gerenciamento de conhecimento. Essas ferramentas se mostram extremamente relevantes, visto sua possível contribuição e associação com os diferentes níveis de maturidade existentes em gerenciamento de projetos.

## **2.2. A maturidade em Gestão de Projetos**

Uma das práticas mais estudadas e utilizadas atualmente é a cultura de maturidade em gestão de projetos. Quanto maior for o nível de maturidade de gestão de projetos de uma organização, maiores serão as chances de sucesso na execução de projetos complexos. O benefício de analisar a maturidade em gestão de projetos funciona como pilar para o estabelecimento de objetivos, ações e de uma mudança cultural, mais do que somente entender o nível de maturidade no qual a organização se enquadra (COSTA; RAMOS, 2013).

Com o propósito de medir a habilidade da organização na execução dos processos de gerenciamento de projetos, foram desenvolvidos a partir da década de 90 os modelos de maturidade para GP.

Ibbs e Kwak (2002, apud Costa; Ramos, 2013) definem que os modelos de maturidade em gestão de projetos servem como estrutura para comparação de práticas atuais exercidas por uma organização e o que for considerado como melhores práticas de gestão de projetos pelo mercado.

Nesse sentido, são quatro os modelos de maturidade mais relevantes, como citado abaixo. Vale citar que outros modelos poderão ser encontrados em literaturas correlatas.

- ✓ Capability Maturity Model (CMM) - KUMTA, G.; SHAH, M. (2002);
- ✓ Project Management Maturity Model (PMMM) - KERZNER, H. (2005);
- ✓ Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) - CHUI, K. (2007);
- ✓ Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) – PMI (2007).

Embora existam particularidades intrínsecas a cada modelo, no geral, os modelos foram estruturados em níveis de maturidade, onde a cada nível está associado uma série de métricas, ferramentas, habilidades e processos exigidos.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi escolhido analisar as etapas associadas ao Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), por se tratar de um modelo simples e universal, ou seja, pode ser aplicado a qualquer tipo de organização. Além disso, e diferentemente dos demais modelos supracitados, o MMGP propõe a avaliação da maturidade tanto em níveis setoriais como corporativos – característica bastante relevante para o desenvolvimento deste projeto.

Os cinco níveis de maturidade propostos por este modelo são: Nível 1 – Inicial ou Embrionário; Nível 2 – Processos Conhecidos (Linguagem comum); Nível 3 – Processos Padronizados; Nível 4 – Processos Gerenciados; e Nível 5 – Processos Otimizados.

Para cada etapa buscou-se elencar as principais características, estabelecendo relações com os conceitos de GC necessários a cada nível de maturidade em GP, conforme exposto no Quadro 2.

Vale citar ainda que uma ferramenta e/ou rotina adquiridas em níveis de maturidade “mais baixos” serão considerados nas próximas fases de maturidade a serem percorridas, ou seja, uma vez que a empresa absorveu tal iniciativa, automaticamente os níveis subsequentes de maturidade irão possuí-lo.

Quadro 2 - Características inerentes aos diferentes níveis de GP e seu relacionamento com GC

<b>Nível</b>	<b>Características</b>	<b>Relacionamento com GC</b>
Embrionário	Nível de conhecimento não uniforme entre os principais envolvidos em GP; inexistência de metodologia e uso isolado e incompleto de métodos, técnicas e ferramentas computacionais.	<i>Intranet</i> ; sistema de mensagem instantânea; banco de dados; portal corporativo.
Processos Conhecidos	Nesse nível ainda observa-se a falta de um modelo padronizado, embora algumas iniciativas em gestão de projetos tenham sido perseguidas (ex: linguagem comum, softwares, etc.).	Drivers compartilhados (entre departamentos e para cada departamento); mapa de projetos; softwares específicos; automatização de processos.
Processos Padronizados	Existência de metodologia, com foco em padronização de procedimentos; utilização de recursos computacionais e estrutura organizacional voltada para GP.	Dashboard da área; repositório de melhores práticas e lições aprendidas; estrutura hierárquica enxuta; planilha de custos; fluxograma de projetos; layout voltado ao compartilhamento de conhecimento (proximidade física).
Processos Gerenciados	As ações iniciadas no nível 3, como metodologia e informatização são consolidadas. Neste nível também se investe em relacionamentos humanos eficientes, visando a uma evolução na arte de gerenciar e se relacionar com as pessoas.	Cultura voltada para inovação; incentivo às novas ideias; fomento a prática do diálogo; programa interno de sugestões; 9-Box <sup>1</sup> ; foco no cliente; equipes multidisciplinares.
Processos Otimizados	Representa um cenário em que a organização atinge a sabedoria em gerenciamento de projetos. A experiência e o conhecimento adquirido na execução dos projetos tornam-se “melhores práticas” para projetos futuros, que serão executados de forma otimizada.	Academia de liderança; participação em eventos especializados; programas de treinamento; preocupação com o desenvolvimento e retenção de talentos; plano de sucessão; comunidades de prática.

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>1</sup> Metodologia utilizada por gestores para identificar indivíduos com alto desempenho e potencial de promoção.

### 3. Método de Pesquisa

O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001).

Segundo Godoy (1995, apud Miguel, 2007) pode-se afirmar que não existe um consenso sobre a tipologia das pesquisas científicas, que podem ser classificadas segundo diferentes maneiras, quanto:

- à natureza das variáveis pesquisadas – quantitativa ou qualitativa;
- à natureza do relacionamento entre variáveis – caráter descritivo ou causal;
- ao objetivo e ao grau de cristalização do problema – de natureza exploratória ou de natureza conclusiva;
- a intensidade de controle capaz de ser exercida sobre as variáveis em estudo – experimentais em laboratório (variáveis e condições controladas), experimentais de campo (variáveis e condições de difícil controle), ou *ex-post facto* (isto é, como uma determinada situação ocorreu no passado);
- ao escopo da pesquisa, em termos de profundidade e amplitude – estudo de caso ou levantamentos amostrais tipo *survey*.

O presente trabalho, quanto à natureza das variáveis pesquisadas, pode ser classificado como qualitativo, visto a necessidade de compreender as relações existentes entre GC e a maturidade em GP, através de técnicas e práticas empregadas pela organização estudada.

Outra classificação pertinente diz respeito ao caráter descritivo do trabalho, uma vez que a finalidade desse tipo de pesquisa é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos. Desta forma, busca-se entender como a GC é vista pela organização e quais rotinas, procedimentos existentes com relação à GC contribuem para a maturidade em GP.

Ainda no que tange às classificações, quanto ao escopo da pesquisa, adota-se o estudo de caso por possuir uma estratégia metodológica mais adequada e ser frequentemente utilizado na coleta de dados na área de estudos organizacionais.

A fim de tangibilizar a busca por informações, de forma que esta fosse a mais precisa possível, elaborou-se um roteiro de pesquisa.

O roteiro em questão foi elaborado tomando como base a categorização das práticas e ferramentas identificadas em GC, bem como os níveis de maturidade definidos pelo modelo MMGP. No total o questionário é composto por 20 questões, subdivididas entre os tópicos “tecnologia da informação, estrutura, gestão de pessoas e cultura”, conforme exposto no Quadro 1.

As perguntas atreladas ao conceito de tecnologia da informação têm como intuito identificar as ferramentas e rotinas existentes na área, capazes de promover o compartilhamento e armazenamento de informações.

De forma complementar ao que foi feito no pilar de tecnologia da informação, buscou-se através do pilar “Estrutura”, mapear rotinas na área de projetos e na empresa como um todo que fomentassem o processo de mudança, bem como identificar o comportamento dos analistas e gestor com relação a projetos que envolvessem equipes multidisciplinares.

Com relação ao tópico “Gestão de Pessoas”, as perguntas foram direcionadas ao entendimento dos mecanismos utilizados por funcionários e gestores na busca pelo autodesenvolvimento, bem como a percepção da organização frente aos diferentes perfis e competências existentes na área.

Por fim, com relação à cultura, o questionário buscou identificar aspectos relacionados aos tipos de relacionamento existentes (dentro da área, entre projetos e outras áreas, com a gerência, etc.), e entender a visão que as pessoas têm sobre o conceito de gestão do conhecimento e sua importância.

## **4. Estudo de Caso**

A empresa pesquisada é tida como a quinta maior empresa em faturamento e a principal fabricante de etanol de cana-de-açúcar do Brasil. Atua de forma expressiva na produção de etanol e açúcar, distribuição de combustíveis e cogeração de energia, estando presente em grande parte do território nacional.

Com cerca de 40 mil funcionários, a empresa possui escritórios no Brasil e exterior, além de unidades produtoras, terminais de distribuição de combustíveis e lojas de conveniência.

### **4.1. Entendimento da GC e GP na organização**

Como citado anteriormente, o questionário aplicado foi construído tomando como base 4 pilares principais. No decorrer desta seção tais pilares serão caracterizados, levando-se em consideração o entendimento dos respondentes acerca do processo e dos levantamentos propostos.

#### **4.1.1. Tecnologia da Informação**

A empresa utiliza ferramentas para o armazenamento e compartilhamento do conhecimento, sendo estas: SharePoint – armazena os formulários de abertura de projetos para análise, atas de reuniões anteriores e documentos diversos de outras áreas em Suprimentos; Intranet – portal onde são disponibilizadas as principais notícias referentes ao negócio da empresa, existindo uma interface muito forte com os serviços prestados pelo departamento de recursos humanos (funcionário pode atualizar seus dados cadastrais, consultar holerites e informe de rendimentos, solicitar férias, etc.); Portal de Suprimentos – reúne em um único local todas as ferramentas de interesse para Suprimentos; Dashboard de Projetos – permite um *overview* do status dos projetos (tempo, custo, retorno financeiro, área solicitante, etc.); e Mapa de Projetos – planilha na qual são

armazenadas as principais informações sobre os projetos desenvolvidos em safras anteriores e eventuais lições aprendidas.

Vale citar que, embora existam ferramentas disponíveis para o armazenamento de informações, nem todas são utilizadas com frequência. Além disso, uma dificuldade recorrente diz respeito à falta de padronização dos arquivos – foram encontradas diferentes versões de um mesmo arquivo, contendo informações diferentes, e um mesmo arquivo foi salvo em diferentes lugares.

Com relação às rotinas existentes, a fim de promover a gestão do conhecimento, identificaram-se as reuniões semanais de equipe, nas quais os analistas apresentam e discutem os projetos em andamento, de forma a compartilhar responsabilidades e promover debates. Esse é um ponto bastante importante para o gerenciamento de projetos, pois todos se sentem responsáveis pelo projeto; fomentando nas pessoas a preocupação com as entregas da área e não apenas com a sua própria entrega de resultados.

Outra rotina existente diz respeito à atualização de Dashboard<sup>2</sup> de uso comum, a fim de manter os status dos projetos atualizados e permitir que o gestor acompanhe eventuais alterações de escopo e custo do projeto.

Além das reuniões da equipe de projetos, existem *staffs* mensais do departamento de Suprimentos, nas quais o diretor apresenta as alterações (layout, pessoas, negócio) ocorridas na empresa e status dos KPIs<sup>3</sup> (*Key Performance Indicators*) definidos no início do ano. Tal rotina é extremamente importante, por possibilitar à área de projetos um maior envolvimento com a área de negócio, bem como estimular a troca de conhecimento e aproximação com os *stakeholders*<sup>4</sup> dos projetos.

Vale citar ainda a preocupação da empresa com a implantação de novas tecnologias – procura se antecipar a uma tendência, buscando soluções inovadoras e de melhoria sempre que possível. Essa iniciativa facilita o gerenciamento de projetos, na medida em que uma das premissas para a melhoria

---

<sup>2</sup> Ferramenta utilizada no gerenciamento de atividades. Apresenta um caráter visual que facilita o entendimento das informações.

<sup>3</sup> Métrica utilizada para avaliar o desempenho dos colaboradores.

<sup>4</sup> Parte interessada em um projeto.

da maturidade em GP está relacionada com a aquisição de *softwares* e existência de uma metodologia estruturada na área.

#### **4.1.2. Estrutura**

A estrutura pode ser entendida pelo grau de formalização, centralização e integração existentes na empresa analisada. Cada um desses aspectos deverá ser considerado no entendimento deste tópico.

Uma das iniciativas capazes de estimular a integração está associada à definição de *layout* – o gestor busca agrupar pessoas com projetos similares e/ou que apresentem sinergia, o que contribui para a transferência de conhecimento tácito. Além disso, é feita uma mescla entre pessoas de diferentes senioridades, ou seja, um analista Sr. fica ao lado de um Jr. e de um estagiário. Acredita-se que essa seja uma maneira de estimular o contato com pessoas diferentes, além de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos.

A área de projetos possui ainda uma particularidade relacionada à forma como está estruturada, sendo esta capaz de promover a integração – equipe multidisciplinar e permanente, que sempre concentra esforços para a execução dos projetos. Não existe ruptura ao término de um projeto. Neste caso o analista assume outros projetos; alguns acontecendo de forma simultânea.

Com relação à centralização, é notável a independência que os analistas têm na tomada de decisão (ex: redefinição do escopo de um projeto, negociação no que tange aos custos, etc.). Dessa forma, o gestor da área atua como direcionador, não como centralizador das decisões; cabendo ao líder do projeto tal postura.

Como última consideração, o grau de formalização está associado à utilização de processos e documentos padrões. Espera-se, por exemplo, que todos os projetos respeitem a metodologia adotada pela área e que a documentação seja armazenada nos locais propostos, conforme rotina estabelecida.

Na área existe um grau moderado de formalização – o mesmo só não é considerado alto, pois embora os documentos sejam armazenados e cumpram com a metodologia proposta, ainda são encontrados em diferentes locais e com várias versões associadas, conforme citado no tópico “Tecnologia da Informação”.

Dessa forma, a interface existente com o departamento de TI é muito forte, pois o mesmo atua como disseminador do conhecimento formalizado, uma vez que implementa diversas ferramentas capazes de estimular o armazenamento e compartilhamento de conhecimento.

#### **4.1.3. Gestão de Pessoas**

Existe na empresa uma preocupação recorrente com seu capital intelectual, de forma a estimular iniciativas que promovam o desenvolvimento das pessoas.

Uma das iniciativas é conhecida como Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Consiste em uma ferramenta utilizada pelo gestor para mapear *gaps* comportamentais e técnicos. Através deste, o gestor acompanha o desenvolvimento do funcionário, norteando suas ações. É uma forma de valorizar e estimular a aquisição de conhecimento por parte do funcionário, pois durante a elaboração do PDI são levadas em consideração as aspirações relacionadas ao plano de carreira do analista.

Outra prática adotada pelo gestor de projetos é a de incentivo a participação do analista em projetos com escopos diferentes. Ou seja, busca estimular através da multidisciplinariedade um contato maior com a área de negócio, de forma que o funcionário seja capaz de conhecer o processo como um todo.

Complementarmente, existe na empresa um programa de treinamentos chamado “Ciclo de Habilidades”, voltado para a troca de conhecimento entre pessoas de diferentes áreas. Tal iniciativa é essencial à GP, na medida em que busca estimular a aquisição de conhecimento por parte do funcionário, bem como integrar a equipe de projetos analisada com outras áreas da empresa. Essa

proximidade possibilita níveis crescentes de maturidade, de modo que as melhores práticas sejam utilizadas.

#### **4.1.4. Cultura**

Embora a empresa possua uma cultura organizacional em fase de estruturação, dado o pouco tempo da empresa – cerca de 4 anos de consolidação no mercado – possui princípios básicos que visam estimular o compartilhamento informal do conhecimento. Através de atitudes, buscam construir um ambiente de ética, respeito e valorização constante dos clientes. Uma cultura voltada à inovação também foi identificada, na medida em que a empresa encoraja seus membros a operar com autonomia e preza por um ambiente de valorização das pessoas – sendo este um aspecto característico da GC que contribui para a melhoria da GP.

De forma geral, a postura adotada pelos funcionários é de cooperação e coleguismo, sempre na busca por um objetivo comum. As ações da empresa estimulam essa postura, na medida em que o programa de remuneração foi construído e baseia-se na meritocracia – por desempenho (entrega de resultados) e por comportamento (se está ou não alinhado com as atitudes da empresa).

#### **4.2. Análise**

Esta seção tem como intuito analisar os critérios citados anteriormente, bem como identificar a sinergia existente entre os 4 pilares essenciais à GC e apresentar a contribuição dos pilares da GC em relação à melhoria da maturidade em GP.

De forma geral, considerando as iniciativas identificadas, que serão explicadas posteriormente, entende-se que a empresa analisada deva ser posicionada no nível de maturidade descrito como “Processos Gerenciados”, segundo informações dispostas no Quadro 3.

Quadro 3 - Estágio de maturidade da empresa analisada

<b>Principais características identificadas no estágio de maturidade descrito</b>	<b>Principais práticas de GC desenvolvidas pela empresa</b>	<b>Práticas desenvolvidas de forma preliminar pela empresa</b>
Metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico plenamente consolidado. Neste nível também se investe em relacionamentos humanos eficientes.	Estrutura facilitadora à GC; padronização de documentos e iniciativas; ferramentas de desenvolvimento organizacional como diretoras de carreira.	Academia de liderança; participação em eventos especializados; comunidades de prática.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme exposto, o nível de maturidade conhecido como “Processos Gerenciados” implica em rotinas altamente estruturadas, que prezam pela padronização, através da utilização de metodologias relacionadas ao processo de gestão de projetos. Na empresa analisada essas características foram percebidas em diversos aspectos, especialmente no que tange ao pilar de Tecnologia da Informação. Dentro desta categoria devem ser citadas as ferramentas Dashboard e Mapa de Projetos<sup>5</sup>.

Outro aspecto identificado no nível de maturidade analisado diz respeito aos tipos de relacionamento estabelecidos e às relações de qualidade que podem ser percebidas. O pilar Gestão de Pessoas descreve bem esses aspectos, por situar em que medida as características citadas foram identificadas durante a aplicação do questionário. Neste caso temos como exemplo o PDI – ferramenta utilizada na definição das ações a serem seguidas para alinhamento e desenvolvimento do plano de carreira.

Uma última característica que deve ser considerada para o nível de maturidade em análise, está relacionada a uma estrutura organizacional facilitadora ao compartilhamento de conhecimento. Desta forma, a multidisciplinariedade praticada na empresa, exemplificada através do pilar de Estrutura, é uma das evidências de que esse tipo de ação está presente no dia-a-dia da empresa.

<sup>5</sup> Ferramenta utilizada para armazenar o histórico de informações dos projetos da área.

Retomando a análise dos pilares descritos em seções anteriores, tem-se que das iniciativas listadas no Quadro 2, tidas como relevantes no que tange à maturidade em gestão de projetos, foi possível perceber que grande parte delas estão inseridas no contexto organizacional da empresa analisada. No entanto, aparecem em maior ou menor grau, dependendo do nível de maturidade ao qual estão associadas.

Como pontos fortes da análise devem ser mencionados os pilares de “Estrutura”, “Tecnologia da Informação” e “Gestão de Pessoas”.

No caso do primeiro, o maior diferencial encontrado foi com relação às iniciativas do gestor em definir um *layout* facilitador ao compartilhamento de conhecimento e à manutenção de uma equipe multidisciplinar na área. Desta forma, a grande contribuição para a maturidade em GP se deve à construção de um ambiente capaz de estimular a efetiva troca de opiniões e conhecimentos, bem como promover o desenvolvimento dos analistas de projetos, na medida em que eles possuem autonomia para definir eventuais mudanças de escopo do projeto. Desta forma, as pessoas se sentem valorizadas por darem e compartilharem ideias.

No que diz respeito à Tecnologia da Informação, a empresa como um todo está suportada por uma equipe de TI bastante competente. Além disso, são inúmeras as ferramentas disponíveis para uso e capazes de facilitar o processo de GC, especialmente no que tange à padronização, armazenamento e compartilhamento de informações. Nesse sentido, o pilar de Tecnologia da Informação é essencial na busca pela melhoria da maturidade em GP, uma vez que as ferramentas desenvolvidas por TI têm sido amplamente utilizadas pelas empresas, em função da sua capacidade de otimização dos processos, facilitando o dia-a-dia das pessoas.

Com relação ao conceito de Gestão de Pessoas, percebe-se a preocupação da área com o desenvolvimento de talentos. Atitudes que demonstram uma postura inovativa e de fomento às novas ideias também devem ser consideradas, dada sua relevância. Sendo assim, mapear as habilidades e competências de cada funcionário, de modo a identificar anseios profissionais e pessoais, permite à empresa identificar pessoas estratégicas e com grande

potencial; sendo esta a maior contribuição do pilar de Gestão de Pessoas para a maturidade em GP.

Posto isso, é imprescindível mencionar a sinergia existente entre os pilares supracitados, visto que os aspectos identificados em cada um deles contribuem para a maturidade em GP. Essa contribuição se dá em razão da efetividade com que o conhecimento é construído, armazenado e posteriormente distribuído, e também na capacidade adquirida por parte da equipe em gerenciar os projetos, dada uma estrutura organizacional facilitadora e ferramentas de apoio.

No entanto, embora esses pilares estejam bem estruturados é possível identificar potenciais pontos de melhoria. Um desses exemplos recai sobre a forma como os documentos são armazenados atualmente, como já mencionado.

Outro aspecto relevante diz respeito ao contato entre a área de projetos analisada e as demais áreas de projetos da empresa e/ou de outras empresas. Não existe uma rotina de reunir equipes de projetos com escopo de atividades similares a fim de promover o compartilhamento de experiências, lições aprendidas e melhores práticas. A área possui diversos *cases* de sucesso que certamente serviriam de *benchmarking*, no entanto não aproveitam a oportunidade.

Por fim, de todos os aspectos considerados, o pilar associado à cultura da empresa é atualmente o que apresenta os maiores *gaps*. Por se tratar de uma empresa com pouco tempo de mercado, os valores defendidos pela mesma ainda estão em fase de estruturação, ou seja, embora algo já tenha sido definido, muitas vezes falta engajamento por parte das pessoas para caminhar na direção das atitudes e metas propostas.

Sendo assim, acredita-se que alguma ação deva ser tomada nesse sentido, visto que o aspecto cultural é essencial à melhoria da maturidade em gerenciamento de projetos, na medida em que promove a conectividade entre as pessoas, direcionando suas ações. Tal pilar é essencial à maturidade em GP por estimular o compartilhamento natural do conhecimento – uma vez que as atitudes da empresa estejam direcionadas para isso.

## 5. Conclusão

Para que uma organização possa ser considerada madura é imprescindível que exista uma busca constante pela execução otimizada de projetos, de modo que a experiência e o conhecimento adquiridos tornem-se melhores práticas. Além disso, a interface existente entre GP e GC, fundamentada por aspectos relacionados às pessoas e comportamentos, ferramentas e tecnologias, e estrutura, possibilita à organização perseguir alternativas que a leve a melhoria constante.

Da análise realizada foi possível estabelecer conexões entre os diversos aspectos existentes na rotina de GP, como citado anteriormente, bem como identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria no que tange ao processo de GC da área de projetos analisada. Desta, evidenciaram-se as melhores práticas existentes atualmente, de forma a sumarizar iniciativas que pudessem ser relevantes para futuros trabalhos.

Dessa forma, infere-se que as práticas organizacionais de GC atuam como direcionadoras do processo de GP, pois estabelecem as ferramentas e diretrizes necessárias para que a organização busque constantemente a melhoria de seus processos. Por sua vez, a melhoria da maturidade em GP está associada à forma como os aspectos de GC são considerados e utilizados pelas pessoas e estimulados pela organização. Ou seja, é necessário muito engajamento por parte das lideranças, a fim de direcionar as pessoas na busca pela melhoria da maturidade em gestão de projetos.

## 6. Referências Bibliográficas

CARVALHO, M.; RABECHINI, R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHUI, K. **Organizational Project Management Maturity Model**. 2007. Disponível em: < [http://www.knowledgecentury.com/download/OPM3\\_050607\\_HKCS.pdf](http://www.knowledgecentury.com/download/OPM3_050607_HKCS.pdf)>

COSTA, S. R. R.; RAMOS, A. F. B. **Modelo de maturidade em Gerenciamento de Projeto: Um estudo de caso aplicado a projetos de petróleo e energia**. Sistema & Gestão 8. 2013. p. 234-243.

CUNHA, A.; NASCIMENTO A. **Análise do escritório de Gerenciamento de Projetos em uma empresa de telecomunicações: Estudo de Caso**. Pós Graduação – Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva. 2001.

GUIMARÃES, A. A., et al. **Práticas e ferramentas utilizadas para a Gestão do Conhecimento em departamentos de P&D de empresas brasileiras de grande porte**. Revista Gestão Industrial. Ponta Grossa. p.87-104, 2009.

IBBS, C. W.; KWAK, Y. H. **Assessing Project Management Maturity**. 2002. In: COSTA, S. R. R.; RAMOS, A. F. B. **Modelo de maturidade em Gerenciamento de Projeto: Um estudo de caso aplicado a projetos de petróleo e energia**. Sistema & Gestão 8. 2013. p. 234-243.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KERZNER, H. **Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management.** 2005

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.** 1998. In: COELHO, E. M. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público.** 2004.

KUMTA, G.; SHAH, M. **Capability Maturity Model.** Delhi Business Review. v. 3, n. 1, Jan./Jun. 2002.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

NETO, J. C. A. **Avaliação de Maturidade no Gerenciamento de Projetos em uma empresa de mineração em Minas.** 2011

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Organizacionais.** 2007

SANTIAGO, J. R. S. **Gestão do Conhecimento - A Chave para o Sucesso Empresarial.** 2. ed. São Paulo: Editora Novatec, 2004. v. 1.

## **7. Anexo**

### **7.1. Questionário**

#### **Tecnologia da Informação**

1.1. Quais ferramentas a área possui a fim de promover o compartilhamento e armazenamento de informações?

1.2. Quais rotinas a área possui a fim de promover o compartilhamento e armazenamento de informações?

1.3. Em que momento novas tecnologias são implantadas na área? (ex: apenas quando existe necessidade; a área tenta se antecipar a uma tendência, etc...).

1.4. Qual tipo de informação relativa ao desenvolvimento de projetos, a empresa se preocupa em armazenar (ex: melhores práticas, lições aprendidas, sucessos, fracassos)? A empresa se preocupa em armazenar informações sobre pontos negativos do projeto?

1.5. A base de dados sobre projetos é aberta a qual tipo de funcionário da empresa?

1.6. Você acredita que a TI da empresa colabora para a complementariedade e compartilhamento de conhecimento que os projetos exigem? Quais mecanismos de TI e que tipo de conhecimento é compartilhado por meio destas ferramentas?

#### **Estrutura**

2.1. De que forma a empresa/ área de projetos encara o processo de mudanças e/ou reestruturações?

2.2. Como é feita a definição de layout na área? (ex: o gestor se preocupa em manter a equipe próxima?). E o fluxo de informação, acontece de que forma?

2.3. Como os analistas se comportam quando existe necessidade de envolvimento com outras áreas a respeito de um mesmo projeto? (ex: são reativos; abertos ao novo,...).

2.4. Em relação a projetos que envolvem conhecimentos multidisciplinares, de que forma a empresa promove a interação de funcionários com competências distintas? De que forma a empresa promove a interação de pessoas de áreas funcionais distintas?

### **Gestão de Pessoas**

3.1. Como os profissionais da área buscam o autodesenvolvimento? A empresa posiciona os funcionários sobre eventuais carências de conhecimento?

3.2. Como o líder da área de projetos estimula o desenvolvimento profissional dos funcionários?

3.3. Qual a visão do coordenador/gerente da área com relação aos funcionários que apresentem uma postura inovativa e espírito empreendedor?

3.4. De forma geral, qual o perfil dos funcionários existentes na área de projetos? (ex: assumem riscos calculados, polivalentes, curiosos, “acomodados”,...).

### **Cultura**

4.1. Além de ferramentas relativas à TI, de que forma a organização estimula a troca de conhecimento entre os funcionários e as áreas?

4.2. Você acredita que as pessoas das equipes de projeto se sentem estimuladas a compartilharem conhecimento entre elas? De que forma a empresa estimula o compartilhamento informal do conhecimento?

4.3. Qual a postura do funcionário quando se depara com um problema? Existe um senso de cooperação e ‘coleguismo’ entre os funcionários?

4.4. Qual o tipo de relacionamento existente entre gerência e funcionários? Você acredita que existe uma postura de orientador e transmissor de conhecimento por parte dos gestores e líderes de projeto?

4.5. De que forma os gestores comunicam os funcionários sobre mudanças ocorridas na empresa?

4.6. Qual a visão da área de Projetos (líder + analistas) com relação ao processo de gestão do conhecimento?