

GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROMOVEDO A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Nesta edição, continuando a exteriorização (transformação do conhecimento tácito para explícito) do **16º encontro de Gerenciamento de Projetos**, vamos falar sobre como a maturidade em gestão de projetos é



alavancada por meio da Gestão do Conhecimento, área que será incluída na próxima edição do guia PMBOK, com a criação do processo "Gerenciar o Conhecimento do Projeto", no intuito de dar maior ênfase na documentação e transferência de lições aprendidas. A palestra foi realizada por **Beatriz Benezra Dehtear**, uruguaia que mora no Brasil, estrategista em Gestão do Conhecimento, expert em práticas de Gestão do Conhecimento e Inovação.

A PESQUISA "PULSO DA PROFISSÃO"

Esta pesquisa é realizada anualmente, desde 2006, pelo Project Manager Institute - PMI, com o propósito de mapear e analisar o cenário de gerenciamento de iniciativas no mundo. Um dado constatado todos os anos é o pequeno percentual de organizações que são consideradas de alto desempenho (maturidade) em gerenciamento de projetos - apenas 12%. As organizações de alto desempenho perdem 13 vezes menos dinheiro que as de baixo desempenho pois mais de 80% dos projetos são executados com escopo, prazo e custo planejados inicialmente.

"Nossa pesquisa Pulse mais recente mostra que, em relação ao ano passado, menos projetos estão sendo concluídos dentro do orçamento ou atingindo objetivos originais e a finalidade dos negócios. Na verdade, mais projetos estão fracassando e criando perdas monetárias significativas para as suas organizações. As razões são complexas. Mas com resultados de projetos cada vez piores, tendências de turbulência global e uma economia incerta, está na hora de reforçar a conversa em torno das questões a seguir, que, segundo a nossa pesquisa, são essenciais para melhorar os resultados tanto de projetos como de negócios" (Relatório Pulso da Profissão 2016).



A constatação do PMI, através do levantamento, é de que é a hora das organizações revisitarem fundamentos do Gerenciamento de Projetos (GP) que definem como "básicos", tais como: entender plenamente o valor do Gestor de Projetos, ter patrocinadores de projetos ativamente engajados, alinhar projetos estrategicamente, desenvolver e manter talentos, estabelecer um bom alinhamento e efetividade com o ECP e usar padrões de GP em práticas por toda a organização. Em resumo, precisamos de novos mecanismos eficientes para gerar maturidade.

Por fim, o relatório constata que iniciativas que implantam práticas de GP cumprem seus objetivos com muito mais frequência e faz as seguintes recomendações:

Mude a mentalidade: adote o GP como competência estratégica que reduz riscos e custos e aumenta as taxas de sucesso.

Reforce a conversa: invista em habilidades de gerenciamento, liderança e estratégia com os gestores e envolva os patrocinadores, garantindo que eles possam se comprometer

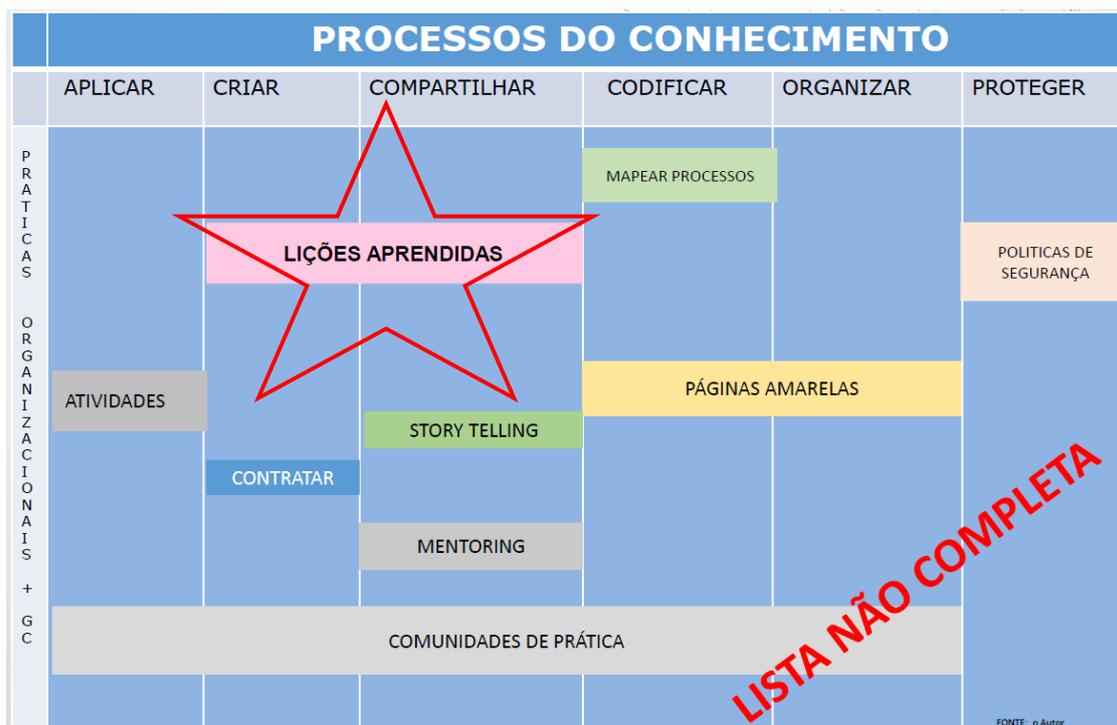


com apoio significativo às equipes de projetos.

Trabalhe junto para fazer a diferença: feche as lacunas entre a Alta-Administração, patrocinadores e gestores de projetos acerca do entendimento do investimento em gerenciamento de projetos e o valor que gera para a conquista dos objetivos estratégicos.

COMO A GESTÃO DO CONHECIMENTO PODE AJUDAR NESSE MOVIMENTO?

Colocando em prática mecanismos organizacionais eficientes para **criar, aplicar, disseminar, guardar e proteger** um valioso ativo organizacional: o conhecimento! Veja alguns mecanismos apresentados nesta figura:



Damos destaque à prática de registro de lições aprendidas, por ser mais simples, sem custo e que não demanda muito esforço. A real necessidade dessa prática é fato, mas o desafio está na forma com que ela é aplicada. O registro deve ocorrer **durante todo o projeto**, pois temos a tendência de lembrarmos apenas dos acontecimentos recentes. Ao efetuar o **registro com determinada periodicidade**, ou quando ocorre a lição, torna mais fácil a consolidação das lições aprendidas ao final do projeto.

Explicando melhor, as lições aprendidas são narrativas que explicitam conhecimentos ou um entendimento adquirido através de uma experiência, que pode ser tanto positiva como negativa. Artigos e estudos propõem que para se tornar uma empresa que gera conhecimento, a organização deve completar uma espiral, como explicada no [Tome Nota n.15](#).

A palestrante ainda indicou este fluxograma para o registro de lições aprendidas:

1. Identificação e coleta: consiste no levantamento do conhecimento e experiências individuais pelo meio mais conveniente.

2. Seleção ou Análise: é feito o estudo e validação das lições por especialistas da área para posterior disseminação na organização. Esta etapa é considerada fundamental, pois garante a consistência da lição aprendida e contribui para que a mesma possa ser facilmente compreendida.

3. Documenta, classifica e armazena: a organização decide em qual meio e suporte deve ser armazenada a informação.

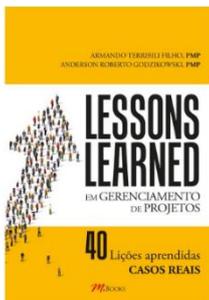
O STJ possui um repositório de conhecimento chamado **Base de Conhecimento** no SEI, onde se registra como utilizar e tramitar um tipo de documento/processo. Quando um tipo de documento possuir este registro, ele vem identificado com um ícone com a letra "B" ao lado do número do processo:

 022674/2016     . Saiba como utilizar este recurso no [Guia Prático do SEI](#).

4. Promoção e uso: é a implantação ou utilização prática do conhecimento gerado, através da disseminação por meio de repositórios de dados corporativos, ou publicação de práticas e procedimentos que favoreçam a divulgação do conhecimento. Outro exemplo de repositório de conhecimento do STJ é o que é utilizado no atendimento do SAC: quando o usuário reporta um problema técnico de informática o atendente busca a solução numa base de conhecimento.



DICAS DE LEITURA



LESSONS LEARNED em Gerenciamento de Projetos

Autores: ARMANDO TERRIBILI FILHO e ANDERSON ROBERTO GODZIKOWSKI

Este livro reúne 40 histórias reais, algumas engraçadas, outras educativas, outras que fornecem dicas em como fazer; histórias ocorridas desde o noroeste dos Estados Unidos ao Rio Grande do Sul. Vivências de dois profissionais com cinco décadas de experiências acumuladas, que servirão para você evitar as armadilhas dos projetos, para replicar as ações positivas ou para adaptar as boas ideias, dentro das possibilidades de suas necessidades. As histórias mostram diferentes perspectivas quanto à maturidade no Gerenciamento de Projetos e de gestão de pessoas, e podem ser lidas em qualquer ordem, em função de seu interesse por um tema específico. O livro apresenta também, uma proposição prática de como registrar e disponibilizar as Lições Aprendidas em sua organização; processo nem sempre seguido sob justificativa de falta de tempo ou alegação de excesso de burocracia.

✓ **Tome Nota n. 10:** [A importância da elaboração de relatórios de acompanhamento e do registro das lições aprendidas](#). Se você ainda não leu esta edição, que traz como é feito o registro neste repositório de conhecimento, utilizado no gerenciamento de projetos.

EDITORIAL - TOME NOTA N. 28

TEXTO: VALÉRIA FERRAZ GUIMARÃES

REVISÃO: ANA CLÁUDIA DE ALMEIDA ABREU FARIA, DANIEL LOPES DE GODOY, ELAINE NÓBREGA BORGES, LEONARDO BARROS VERÍSSIMO, ROGÉRIO CYSNE ARAÚJO.

