

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Caroline Mara Maier, MSc.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Edna Ghorzi Varela Parente, MSc.
Faculdade de Tecnologia AEROTD

Marcia Aparecida Prim, Dra.
Faculdade de Tecnologia AEROTD

1 INTRODUÇÃO

A administração pública enfrenta desafios constantes em virtude das demandas governamentais por serviços públicos de qualidade. Esta seção trata da contextualização, problema de pesquisa, objetivo do estudo e justificativa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste contexto, a gestão do conhecimento (GC) e o gerenciamento de projetos (GP) surgem como ferramentas importantes para melhorar a eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade. Este artigo visa descrever práticas de GC utilizadas em concomitância com a GP no contexto da administração pública.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A administração pública enfrenta desafios para gerenciar projetos e evitar a perda de conhecimento gerado durante a execução desses projetos. A GC pode contribuir para melhorar a eficiência da prestação de serviços públicos.

O problema de pesquisa busca a resposta de como evitar a evasão do conhecimento gerado durante a execução de projetos governamentais?

1.3 OBJETIVO DO ESTUDO

Para tanto, o objetivo do estudo é descrever práticas de GC utilizadas em gerenciamento de projetos na administração pública.

1.4 A JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica visto que a administração pública requer um posicionamento flexível e inovador para atender às demandas governamentais, de modo que o conhecimento não se perca no caminho. A GC e o GP podem contribuir positivamente com esta demanda e promove uma prestação de serviço público considerada de excelência (Maier, 2022). A transposição de conhecimentos e práticas do setor privado para o público é uma tendência observada em diversas situações (Lucca et al., 2021). Na sequência aborda-se a revisão teórica.

2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A OTIMIZAÇÃO A PARTIR DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta sessão serão apresentados os conceitos que norteiam este estudo. Apresenta-se a importância do gerenciamento de projetos na administração pública, bem como o conceito de conhecimento e a sua forma de gestão. Por fim, discute-se as práticas de GC

apresentadas em um estudo aprofundado pela autora Maier (2022), especificamente no setor público.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O GP é uma forma de raciocinar a utilização de recursos e otimizar a entrega dos objetivos por meio de um planejamento consistente, cronograma efetivo e controle de tarefas integradas sistemicamente (Kerzner, 2006). O conhecimento é um elemento fundamental em todas as atividades de GP.

O GP busca entregar projetos com sucesso, atendendo às necessidades dos stakeholders (PMI, 2017). No contexto da administração pública, o GP pode contribuir positivamente para a prestação de serviços públicos de qualidade (Batista, 2012).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC é o processo pelo qual as empresas identificam, coletam e codificam o conhecimento tácito e explícito e compartilham informações (Cooper, 2014). A GC se caracteriza por um ciclo de processos não lineares que contemplam as etapas de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento (Dalkir, 2005). Para Dalkir (2005) a GC desempenha um papel fundamental no compartilhamento de práticas de projetos.

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Algumas práticas de GC:

- Comunidade de Prática: iniciativa de GC que visa mitigar a lacuna de conhecimento existente entre as áreas, promovendo a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos entre os membros da equipe.
- Localizador de Especialistas: identificação de especialistas de domínio para conectar pessoas com saberes diferentes e conteúdos específicos, facilitando a transferência de conhecimentos.
- Compartilhamento em Vídeos ou Documentos em Mídias: disseminação do conhecimento por meio de compartilhamento em meios digitais, permitindo o acesso amplo e a reutilização de conhecimentos.
- Lições Aprendidas: iniciativas de GC que capturam e transferem conhecimentos gerados durante o ciclo de projetos, permitindo a melhoria contínua e a redução de erros.
- Base de Conhecimento: criação de um repositório onde os conhecimentos possam ser consultados, armazenados e compartilhados, facilitando a gestão do conhecimento.
- Café do Conhecimento: prática que cria momentos de debate em equipe para compartilhamento de percepções e conhecimento de modo informal, promovendo a colaboração e a inovação.

Segundo estudo realizado por Maier (2022), para a eficiência da prestação de serviços incluem-se as práticas citadas acima.

Na sequência informa-se os procedimentos metodológicos que fizeram parte do estudo.

3 METODOLOGIA

Para este artigo foi realizado pesquisa exploratória, com a finalidade de levantar informações e descrever como ocorre o fenômeno investigado, ou seja, identificar as práticas de GC utilizadas no Gerenciamento de Projetos na Administração Pública. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois aproxima os pesquisadores do fenômeno estudado e

possibilita uma melhor compreensão dos fatos. Está fundamentada em uma revisão bibliográfica, sobre os temas em questão. Os artigos e livros identificados foram categorizados e classificados quanto aos assuntos: 1) Gestão do Conhecimento; 2) Gestão de Projetos e 3) Administração Pública.

Na revisão da literatura foram consultadas as bases *Google Acadêmico* ou *Scholar*; *Web of Science* (WoS). Segundo Creswell (2007) uma busca no *Google Scholar* proporciona links para resumos, artigos relacionados e versões eletrônicas de artigos afiliados a uma biblioteca de interesse do pesquisador, além de livros, teses e dissertações correlatas. Realizou-se também, uma busca pelo portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os critérios adotados para busca, foram: a) artigos que referenciavam práticas de GC e; b) artigos que faziam relação da GP com a Administração Pública.

Seguindo o estudo, apresentam-se as informações relevantes acerca dos resultados e discussão do estudo.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Apresentação da análise dos resultados e discussão à luz dos autores pesquisados.

Segundo o PMI (2017), o conhecimento em gerenciamento de projetos é um conjunto de práticas inovadoras, experiências e *insights* que podem ser utilizados para compreender novas informações em projetos. Considerando que os projetos têm caráter temporário, sujeitos a incertezas e devem entregar os resultados dentro do prazo estabelecido, há o risco de que o conhecimento e as experiências sejam perdidos no encerramento do prazo de execução, momento em que a equipe do projeto é dissolvida ou reabsorvida na organização. Já na esfera pública, “para otimizar o uso de recursos, hoje tão escassos, e aplicá-los de forma eficiente em prol da sociedade, faz com que o Estado seguir o exemplo das instituições particulares, ou seja, trabalhar através de projetos”.

O Escritório de Projetos (EPROJ) é definido com uma unidade organizacional formalmente estabelecida, que tem a responsabilidade de (1) definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas; (2) oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação; (3) garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional e (4) confeccionar relatórios de progresso e acompanhar e enviar os mesmos para patrocinadores.

A transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito origina o incentivo das pessoas em aprender e incorporar o aprendizado de uma experiência para a melhoria contínua em gerenciamento de projetos (Maier, 2022). Na conversão entre esses tipos de conhecimento, menciona-se o estímulo do compartilhamento de conhecimento, pois é um desafio motivar o indivíduo que acumula conhecimento tácito com objetivo de desenvolver sua carreira e tornar público seu conhecimento adquirido e compartilhá-lo dentro da organização.

A GC em projetos permite que seja aproveitado o conhecimento por meio do uso de práticas e ferramentas, de modo a evitar sua evasão. Assim, existe a necessidade do compartilhamento entre as áreas, de modo que reflita a qualidade dos serviços prestados. Caso contrário, o conhecimento acumulado pode ser perdido, causando um problema para a organização orientada à projetos (Sanz; Ortiz-Marcos, 2019).

Pauli (2019) apresenta um estudo das práticas de GC utilizadas em escritórios de projetos, e destaca a existência de quatro práticas mais utilizadas, sendo: a) lições aprendidas; b) comunidade de prática; c) intermediador de conhecimento e d) cultura colaborativa.

Para Maier (2022) alguns elementos são relevantes no gerenciamento de projetos na administração pública, sendo: a) a implementação de um escritório de projetos, b) a aplicação de modelos de maturidade e de gestão voltados a projetos, c) necessidades de criação de planos de ação para a incorporação das práticas como práticas contínuas, d) reuniões de abertura de projetos e de acompanhamento e monitoramento, e, por fim a e) capacitações de gestores e liderança em diversos níveis de conhecimento.

Maier (2022), corroborando com Pauli (2019), afirma que a GP e a GC são de extrema relevância à administração pública, assim, destaca como práticas de GC essenciais à eficiência da prestação de serviços: a) comunidade de prática, b) localizador de especialistas, c) compartilhamento em vídeos ou outros documentos em mídias, d) lições aprendidas, e) base de conhecimento, e f) Café do conhecimento.

a) **Comunidade de prática:** a comunidade de prática é uma iniciativa de GC sugerida para mitigar a lacuna de conhecimento existente entre as áreas. Tem como principal objetivo o compartilhamento de experiências, boas práticas e habilidades entre os servidores. Entretanto, os temas em discussão devem estar voltados as especificidades dos projetos desenvolvidos.

b) **Localizador de especialista:** na gestão de projetos existe a necessidade de ter conhecimentos específicos sobre determinada área, assim, ter identificado os especialistas de domínio permite conectar pessoas com saberes diferentes e conteúdos específicos.

c) **Compartilhamento em vídeos ou documentos em mídias:** a disseminação do conhecimento é de extrema relevância para um projeto. Assim o compartilhamento em meios digitais, possibilitam maior acesso à informação e maior alcance aos servidores.

d) **Lições aprendidas:** as lições aprendidas são iniciativas de GC que se preocupam em capturar e transferir os conhecimentos gerados durante o ciclo de projetos. Neste sentido, possuem um caráter de promover a reflexão crítica e a aprendizagem em projetos. Para isso é fundamental a conscientização da importância da implementação de uma base de conhecimento, que torne essa prática efetiva.

e) **Base de conhecimento:** criação de um repositório onde os conhecimentos possam ser consultados. Proporcionaria a continuidade na realização de serviços, evitando que a rotatividade impacte na aprendizagem organizacional. Tem como objetivo compartilhar o conhecimento entre os projetos e organizar de maneira que promova melhoria no desempenho e estruturação projetos.

f) **Café do conhecimento:** a prática tem como objetivo criar momentos de debate em equipe, para compartilhamento de percepções e conhecimento de modo informal. Propõe-se um ambiente amistoso para a construção de conhecimentos que talvez não fossem desenvolvidos em reunião formal. O *Knowledge café* é uma conversa rápida (15-20 minutos) sobre um tópico.

Para Maximiano (2010, p. 203) a importância do gerenciamento de projetos faz surgir os Escritórios de Projetos. Na esfera pública brasileira, estimulada pela busca pela eficiência, os escritórios de projetos vêm surgindo cada vez mais, mesmo que timidamente, por exemplo, dos 27 estados da federação, os estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Goiás, Pernambuco e Santa Catarina possuem escritório de projetos (Lucca, *et al.* 2021). Na sequência aborda-se as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E ESTUDOS FUTUROS

Retoma-se a pergunta de pesquisa para realizar as considerações finais: **como evitar a evasão do conhecimento gerado durante a execução de projetos governamentais?**

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública é um contexto de grandes desafios, especialmente quando se trata de projetos governamentais e evasão do conhecimento gerado. A GC e o GP contribuem positivamente para a capacidade do governo em realizar suas entregas e honrar compromissos.

As práticas de GC representam um papel fundamental no compartilhamento do conhecimento produzido durante o gerenciamento dos projetos. A administração pública é um contexto de grandes desafios, especialmente quando se trata de projetos governamentais e como evitar a evasão dos conhecimentos gerados.

A GP contribui positivamente com a capacidade do governo em realizar suas entregas, honrar com os compromissos assumidos, cumprir com escopo dos projetos, executada em menor prazo e otimizar os recursos disponíveis. O conhecimento utilizado em cada projeto necessita ser externalizado, documentado e armazenado para utilização futura.

Neste sentido, as práticas de GC representam um papel fundamental no compartilhamento do conhecimento produzido durante o gerenciamento dos projetos e é vital tanto para as organizações privadas, quanto públicas. Destaca-se que as mudanças voltadas à sociedade do conhecimento, exigem uma clareza maior no papel exercido pela administração pública, e o conhecimento é um ativo que promove diversos benefícios.

A partir dos estudos analisados, destaca-se que práticas de gestão voltadas à projetos, como a implementação de escritório de projetos e especialistas de domínios, são primordiais ao desenvolvimento de iniciativas de governo com eficiência.

No tocante às práticas de gestão do conhecimento, destaca-se:

- a) comunidade de prática;
- b) localizador de especialistas;
- c) compartilhamento em vídeos ou outros documentos em mídias;
- d) lições aprendidas;
- e) base de conhecimento; e
- f) café do conhecimento.

O gerenciamento de projetos na administração pública já é uma prática incorporada em diversos estados do Brasil, e amparada pelas práticas de GC ganham destaque na eficiência da prestação de serviços à sociedade.

5.2 ESTUDOS FUTUROS

Como futuras pesquisas descreve-se sugestões de investigações que podem responder às lacunas e contribuir para a área.

- a. Análise da Implementação de Práticas de GC em Escritórios de Projetos Públicos: estudo de caso que avalie a implementação de práticas de GC em escritórios de projetos públicos, identificando os desafios e oportunidades enfrentados;

- b. Desenvolvimento de Modelos de Maturidade em GC para a administração pública: estudo que proponha modelos de maturidade em GC adaptados à administração pública, considerando as especificidades e necessidades do setor;
- c. Avaliação do Impacto da GC na Eficiência dos Serviços Públicos: estudo que avalie o impacto da GC na eficiência dos serviços públicos, identificando os benefícios e desafios enfrentados;
- d. Análise da Relação entre GC e Inovação em Projetos Públicos: estudo que avalie a relação entre GC e inovação em projetos públicos, identificando as práticas de GC que mais contribuem para a inovação;
- e. Desenvolvimento de Ferramentas e Tecnologias para GC em Projetos Públicos: estudo que desenvolva ferramentas e tecnologias para GC em projetos públicos, considerando as necessidades e especificidades do setor. Para encerrar na sequência informa-se a relação das referências utilizadas.

REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: **Ipea**, 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COOPER, P. Data, information, knowledge and wisdom. **Anaesthesia & Intensive Care Medicine**, v. 15, n. 1, p. 44-45, 2014.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005.

KERZNER, H. Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 9. ed., **John Wiley & Sons**. 2006.

LUCCA, T. A.; MATTIA, C.; OLIVEIRA, A. S.; CORRÊA, V. S. Lições aprendidas da Implantação de Quinze Escritórios de Gerenciamento de Projetos no Estado de Santa Catarina – Brasil. **Anais do IX SINGEP** – São Paulo – SP – Brasil – 20 a 22/10/2021.

MAIER, C. M. **Implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento em Escritório de Projetos: Estudo de caso no Núcleo de Gestão de Projetos da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável**. (Dissertação). Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. (2022).

PAULI, C. **Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privado**. *Revista de Gestão e Projetos*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 47-63, dez. 2019

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia PMBOK: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017