

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

MARCIA APARECIDA PRIM

FACULDADE DE TECNOLOGIA AEROTD

EDNA GHIORZI VARELA PARENTE

FACULDADE DE TECNOLOGIA AEROTD

CAROLINE MARA MAIER

Introdução

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.

Problema de Pesquisa e Objetivo

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.

Fundamentação Teórica

2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS(GP) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A OTIMIZAÇÃO A PARTIR DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) 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). A GC é o processo pelo qual as empresas identificam, coletam e codificam o conhecimento tácito e explícito e compartilham informações (Cooper, 2014). Maier (2022) e Pauli (2019), afirmam que a GP e a GC são relevantes à administração pública e destacam práticas de GC.

Metodologia

Neste artigo foi realizada pesquisa exploratória, levantamento de informações e o que foi investigado, identificando práticas de GC para o Gerenciamento de Projetos na Administração Pública(AP). A pesquisa é qualitativa e aproxima os pesquisadores do fenômeno estudado, possibilita a compreensão dos fatos. Tem 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.

Análise e Discussão dos Resultados

A partir dos estudos analisados, destaca-se que práticas de gestão voltadas à projetos que 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 é uma prática incorporada em estados do Brasil, e amparada pelas práticas de GC ganham destaque na eficiência na AP.

Considerações Finais

As práticas de GC representam papel fundamental no compartilhamento do conhecimento produzido durante o gerenciamento dos projetos. A AP é um contexto de grandes desafios, quando se trata de projetos governamentais e como evitar a evasão dos conhecimentos. A GP contribui positivamente com a capacidade do governo em realizar suas entregas, honrar com os compromissos, 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.

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.

Palavras Chave

Gestão do conhecimento, Gestão de projetos, administração pública

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

Caroline Mara Maier, MSc.

Universidade do Estado de Santa Catarina

Edna Ghiorzi Varela Parente, MSc.

Faculdade de Tecnologia AEROTD

Marcia Aparecida Prim, Dra.

Faculdade de Tecnologia AEROTD

RESUMO

A Administração Pública enfrenta demandas crescentes por flexibilidade, inovação e eficiência, especialmente na condução de projetos governamentais. Nesse contexto, o Gerenciamento de Projetos (GP) e a Gestão do Conhecimento (GC) configuram-se como instrumentos estratégicos capazes de aprimorar a entrega de políticas públicas e evitar a perda de conhecimento produzida durante os ciclos de projeto. Este estudo tem por objetivo descrever as práticas de GC aplicadas em concomitância com o GP no setor público, destacando sua relevância para a melhoria da gestão e dos serviços prestados à sociedade. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica realizada em bases especializadas e organizada em três eixos temáticos: GC, GP e Administração Pública. Os resultados evidenciam que, devido ao caráter temporário dos projetos e à rotatividade de equipes, o risco de evasão de conhecimento é significativo, tornando imprescindível a adoção de práticas sistemáticas de GC. Entre as práticas mais relevantes identificadas estão: comunidades de prática, localizador de especialistas, compartilhamento digital de conteúdos, lições aprendidas, bases de conhecimento e o Café do Conhecimento. Tais práticas auxiliam na criação, retenção e disseminação do conhecimento, fortalecendo a aprendizagem organizacional e contribuindo para maior transparência, eficiência e inovação na gestão pública. Conclui-se que a integração entre GP e GC constitui elemento essencial para a consolidação de escritórios de projetos, para o alinhamento estratégico das ações governamentais e para a excelência na prestação de serviços públicos.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Gestão de Projetos; Administração Pública.

ABSTRACT

Public Administration faces increasing demands for flexibility, innovation, and efficiency, particularly in the execution of governmental projects. In this context, Project Management (PM) and Knowledge Management (KM) emerge as strategic approaches that enhance the delivery of public services and reduce the loss of knowledge generated throughout project life cycles. This study aims to describe KM practices applied alongside PM in the public sector, emphasizing their relevance to organizational learning and improved administrative performance. Methodologically, this is an exploratory and qualitative research grounded in a literature review conducted in specialized databases and structured around three thematic axes: KM, PM, and Public Administration. The results show that the temporary nature of projects and the high turnover of teams increase the risk of knowledge loss, making the adoption of systematic KM practices essential.

The most relevant practices identified include communities of practice, expert locators, digital content sharing, lessons learned, knowledge bases, and knowledge cafés. These practices support knowledge creation, retention, and dissemination, strengthening organizational learning and contributing to greater transparency, efficiency, and innovation in public management. It is concluded that the integration of PM and KM is fundamental for the consolidation of project management offices, strategic alignment of governmental actions, and the improvement of public service delivery.

Keywords

Knowledge Management; Project Management; Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

No contexto da Administração Pública¹ (AP), as demandas governamentais exigem um posicionamento flexível e inovador, por consequência, as práticas de Gestão de Conhecimento (GC), aliadas ao Gerenciamento de Projetos (GP), aplicadas no contexto corporativo, podem contribuir positivamente no alcance de uma prestação de serviço público considerada de excelência (MAYER, 2022).

Lucca *et al.* (2021, p. 1) aponta uma grande possibilidade de “transposição de conhecimentos e práticas do setor privado para o público, movimento observado em inúmeras situações, órgãos e esferas de governo”. Esta tendência deve, todavia, levar em consideração as particularidades do setor, entretanto, temas como gestão de projetos e gestão do conhecimento estão sendo cada vez mais discutidos.

Para Kerzner (2006), GP é uma forma de raciocinar a utilização de recursos e otimizar a entrega dos objetivos, por meio de um planejamento consistente, do cronograma efetivo e controle de uma série de tarefas integradas sistemicamente.

O conhecimento é um elemento que permeia por todas estas atividades, e neste sentido, a GC, com suas práticas, fomenta o compartilhamento dos saberes e propicia momentos de construções coletivas, em prol das buscas das melhores soluções aos problemas enfrentados pela setor público, no atendimento as demanda sociais. Para Batista (2012, p. 40) “a efetiva gestão do conhecimento possibilita que as organizações enfrentem novos desafios e melhorem os processos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral”.

A administração pública requer o cumprimento da legitimidade e responsabilidades, por assumir atividades que constam de objetos, prazos e recursos públicos. Em vista disso, o GP pode ser um mecanismo que direciona os níveis estratégico, táticos e operacionais para tomada de decisões alinhadas as políticas públicas previamente definidas.

No processo de tomada de decisão, a definição e compartilhamento de conhecimento é um desafio, em se tratando de projetos no setor público, visto a perda do mesmo no término dos projetos ou transição de equipes de governo. A GC permite a criação continuada dos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos contextos (Takeuchi; Nonaka, 2008).

¹ Salm e Menegasso (2009, p. 103) definem administração pública como “um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente”.

De Nadae (2017) aponta que o baixo desempenho na criação e transferência de conhecimento interfere diretamente na produtividade, no desperdício e na reutilização equivocada do conhecimento gerado nos projetos. Com isso, as práticas de GC refletem na melhoria e na agilidade da prestação dos serviços público, fornecendo dados para a tomada de decisão e criando processos mais inovadores. Torna-se um dos fatores essenciais à excelência da gestão pública (ARBABI; SALEHI-TALESKI; GHODS, 2020).

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 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).

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

A administração pública, de acordo com Denhardt (2012), tem como objetivo realizar uma gama de processos visando a melhoria na qualidade de vida das pessoas e a criação de soluções em prol da sociedade. As demandas de governamentais requerem ações flexíveis, inovadoras e adequadas ao contexto, no sentido da tomada de decisão com foco na coletividade. A prática de gerenciamento por projetos contribui ao alcance dos objetivos da gestão, com foco na excelência dos serviços públicos prestados.

Para o Project Management Institute - PMI (2017) um projeto é definido como um esforço temporário, com a finalidade de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. É conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (VARGAS, 2009). Para Finocchio (2013, p. 63) “Todo projeto gera um produto - serviço ou resultado”, na administração pública tem como finalidade a entrega da prestação de serviço de qualidade para a população.

De acordo com Maier (2022) o gerenciamento de projetos, ou gestão de projetos, é definida como uma forma de racionalizar sobre a utilização dos recursos, definição de escopo, execução e controle dos objetivos, servindo de mecanismo que direcionam as instituições para o desenvolvimento de ações alinhadas às políticas públicas previamente

definidas. A estratégia de implementação deste modelo gera a promoção e a disseminação da cultura de gestão em todo poder executive.

O PMI (2017, p.10) define o gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos”.

A importância do gerenciamento de projetos faz surgir o PMO – Project Management Office – 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 (MATTIA; CORRÊA; CORRÊA, 2020, p. 3).

Diante de uma percepção pública, pode-se considerar a crescente importância da GP, visto que envolve diversos processos e atividades que geram uma grande base de informação e conhecimento. Este conjunto de conhecimentos são necessários para a gestão das atividades em cada etapa do ciclo de vida do projeto, desde a sua iniciação, passando pela execução, monitoramento e entrega do objeto à sociedade, até o seu fechamento, com a devida prestação e aprovação de contas.

Pisa e Oliveira (2013) apontam que a gestão de projetos no setor público possibilita a criação de uma vasta quantidade de documentos referente a todas as etapas do ciclo dos projetos, facilitando a criação de novos conhecimentos e a transparência das ações, fato que conversa diretamente com os princípios² da Administração Pública.

Assim, ter o registro das atividades que auxiliam na gestão de projetos e fazer o seu monitoramento é um aspecto estratégico relevante para o setor público, em especial, no tocante ao cumprimento da efetividade das ações, que determinam um projeto. Estas práticas estão inseridas em materiais publicados ou não publicados, modelo, metodologia e framework de gestão.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

No âmbito organizacional o conhecimento tornou-se elemento conductor de tomada de decisões, conseqüentemente é assunto de crescente exploração para se compreender suas conseqüências reais e utilizações cotidianas (SCHREIBER, 2020). Para Maier (2022, p. 29) o “conhecimento é determinante para o funcionamento das organizações, assumido como um ativo corporativo”, ainda para a mesma autora, “o conhecimento tornou-se o diferencial no desenvolvimento de vantagem competitiva, pois reconhece que o sucesso está baseado na valorização desse ativo”.

Dessa ótica, a criação do conhecimento é um processo de interação entre diversos setores organizacionais e necessita de uma gestão efetiva. A gestão do conhecimento não é um fator considerado novo para as organizações, teve seus primeiros estudos publicados por Peter Drucker (1970) com o termo “trabalhador do conhecimento”. Os estudos avançaram com Karl-Erik Svfeiby (1980) e Nonaka e Takeuchi (1990).

A Gestão do Conhecimento especifica dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito (DALKIR, 2005). O tácito é pessoal, incorporado às pessoas, derivados de suas experiências e se desenvolve a partir do processo de interação. O explícito, é codificado e armazenado em plataformas, onde pode ser documentado e armazenado. Representa a

² Os princípios da Administração Pública expressos no artigo 37 da Constituição Federal são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

memória de experiências da organização, suportada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), de uma maneira que possa ser acessada e replicada (DALKIR, 2005).

De acordo com Cooper (2014), a GC é o processo pelo qual as empresas identificam, coletam e codificam o conhecimento tácito e explícito e, compartilham informações. A GC se caracteriza por um ciclo de processos, ocorridos de forma não linear, que contemplam as etapas de identificação, criação, armazenamento compartilhamento e aplicação e do conhecimento (DALKIR, 2005). Neste sentido, a aprendizagem organizacional é facilitada pelo entendimento deste ciclo, onde as melhores práticas ou lições aprendidas são disseminadas com maior facilidade.

As organizações investem na gestão do conhecimento, visando à vantagem competitiva e para atingir o desempenho desejado, necessitam desenvolver um tipo de cultura que valoriza o conhecimento e estimula seu compartilhamento, criação e aplicação (VAZIRI, 2017).

A *Asian Productivity Organization* (APO) acrescenta ao conceito de GC a associação de práticas utilizadas pelas organizações para reutilização, conscientização e aprendizado em toda organização (APO, 2010). Assim, as práticas suportam os processos e auxiliam na transformação do conhecimento tácito em explícito de modo que a memória organizacional seja mantida.

Neste sentido, cada vez mais a gestão do conhecimento é vista como fundamental dentro de empresas, e também na administração pública (HELOU, 2015). Para Helou (2015), as mudanças provocadas pela emergência da denominada Sociedade do Conhecimento, trazem uma necessidade de redefinição do papel do Estado e da administração pública. Assim, a GC serve como suporte para as metas sociais, podendo prover benefícios que levem a sociedade a prosperar, de modo que as pessoas e entidades trabalhem com mais inteligência, incrementando assim, a qualidade de vida dos cidadãos.

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Helou (2015) afirma que GC envolve outros aspectos além das implementação de práticas, sua utilização requer o uso de métodos, técnicas e ferramentas que estão em plena evolução e que contribuam na identificação do conhecimento realmente gerado dentro da organização. O uso das práticas de GC incentivam a busca por ideias mais criativas e soluções inovadoras, promovendo um trabalho colaborativo e tornando mais fácil visualizar onde há oportunidades de evolução e melhoria.

A metodologia APO (2010) menciona que a causa da variação de métodos e ferramentas de GC existentes ocorre devido ao fato de que a gestão do conhecimento está em constante evolução. Valdati (2021) considerou a existência de técnicas e ferramentas de GC usadas em mais de uma etapa de processos da GC. Maier (2022) as sintetizou conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1 - Métodos e Ferramentas em GC

Processos da GC	Métodos e Ferramentas em GC
Identificação do conhecimento	Café do conhecimento; comunidade de prática; ferramentas avançadas de pesquisa; clusters de conhecimento; identificação de especialista de domínio; ambientes virtuais colaborativos; mapeamento do conhecimento; lições aprendidas.

Criação do conhecimento	<i>Brainstorming</i> ; aprendizagem e captura de ideias; revisões de aprendizagem; revisões de pós-ação; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; comunidade de prática; bases de conhecimento (por exemplo: wikis); <i>blogs</i> ; ferramentas avançadas de pesquisa; clusters de conhecimento. identificação de especialista; ambientes virtuais colaborativos; portal de conhecimento.
Armazenamento do conhecimento	Revisões de aprendizagem; café do conhecimento; comunidade de prática; taxonomia; biblioteca de conhecimento; bases de conhecimento; <i>blogs</i> ; clusters de conhecimento; identificação de especialista; ambientes colaborativos; portal de conhecimento; base e programas específicos (ERPS).
Compartilhamento do conhecimento	Assistência em pares; revisões de aprendizagem; revisões de pós-ação; <i>storytelling</i> ; comunidade de prática; ambiente colaborativos; café do conhecimento; <i>taxonomy</i> ; biblioteca de conhecimento; bases de conhecimento. <i>blogs</i> ; redes sociais; <i>clusters</i> de conhecimento; localizador de especialista; ambientes colaborativos; mentoria; portal de conhecimento.
Aplicação do conhecimento	Assistência em pares; ambiente físicos colaborativos; café do conhecimento; <i>taxonomy</i> ; biblioteca de conhecimento; bases de conhecimento; <i>blogs</i> ; ferramentas avançadas de pesquisa; clusters de conhecimento. localizador de especialista; ambientes virtuais colaborativos; plano de competência do trabalhador do conhecimento; mentoria; portal de conhecimento.

Fonte: Maier (2022, pg. 56)

3 METODOLOGIA

Para este artigo foi realizada 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.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

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

Respondido a pergunta de pesquisa e objetivo do estudo realiza-se as **considerações e sugere-se estudos futuros**.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública é um contexto de grandes desafios, especialmente quando se trata de projetos governamentais e como evitar a evasão do conhecimentos gerados. A gestão de projetos contribui positivamente com a capacidade do governo em realizar suas entregas, honrar com os compromissos assumidos, cumprir com escopo dos projetos, executando 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 apreendidas, 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.

REFERÊNCIAS

ARBABI, H.; SALEHI-TALESI, M-J.; GHODS, K. The role of project management office in developing knowledge management infrastructure. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 27, ed. 10, 2020.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. [2010]. Disponível em: <<http://www.apotokyo.org/publications/ebooks/knowledge-management-tools-and-techniques-manualpdf-2mb/>>. Acesso em 19 de fev. de 2022.

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. 132 p.

BRADY, T.; DAVIES, A. Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning. **Organization studies**, v. 25, n. 9, p. 1601-1621, 2004.

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, ed.2, 2007. 248 p.

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

DE NADAE, J.; DE CARVALHO, M. M. A knowledge management perspective of the project management office. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 3, p. 350-362, 2017.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DRUCKER, P. **Uma Era de Descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Trad. J.R. Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública** (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, SC. 2015.

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. Centro de Ciência da Administração e Socioeconômicas. 2022. 177p.

MAIER, C. M.; CORRÊA, F. E. L.; V. S. CORRÊA. A Eficiência de um Escritório de Projetos: Análise das melhores práticas. Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade. **Anais do IX SINGEP**. São Paulo. 2021

- MATTIA, C.; CORRÊA, F. E. L.; CORRÊA, V. S. Eficiência de um Escritório de Projetos: Análise das melhores práticas. **Anais do VIII SINGEP**, São Paulo, SP, Brasil, 2020.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed, São Paulo: Atlas, 2010.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa. como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro. Elsevier Brasil, 1997.
- PAULI, C. **Estruturação de um programa de gestão do conhecimento para apoiar a gestão de projetos em um instituto de ciência, tecnologia e inovação privado** (Mestrado). Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Administração, 2019.
- PISA, B.; OLIVEIRA, A. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. **Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 2, p. 1-15, 2013.
- PISA, B.; OLIVEIRA, A. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. **Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 2, p. 1-15, 2013.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos**. Tradução oficial para o português do PMBOOK® (Project Management Body of Knowledge) Guide. 2017.
- SALM. J. F., MENEGASSO, M. E. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. **Revista de Ciências da Administração**. v. 11, n. 25, p. 67- 120, set/dez 2009.
- SANZ, M. M. M.; ORTIZ-MARCOS, I. Dimensions of knowledge governance in a multi-PMO project context. **International Journal of Managing Projects in Business**, Vol. 13, Ed. 7, 2019.
- SCHREIBER, A. AKKERMANS, H. ANJEWIERDEN, A. HOOGET, R. **Knowledge engineering and management: the CommonKADS methodology**. MIT press, 2000.
- SVFEIBY. K. E. **A nova riqueza das organizações. Gerenciando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VALDATI, A. B. **Gestão de ideias e seus estágios evolutivos: um modelo de maturidade**. Tese (Doutorado). Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.
- VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- VAZIRI, M. B. The impact of knowledge management on organizational effectiveness with the mediating role of organizational culture. **QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología**, n. 1, p. 37–48, 2017.