



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

Lições aprendidas em projetos como estratégia de sistematização do conhecimento organizacional: um estudo de caso de uma Universidade Pública Federal

Fábio Silva de Figueiredo

Seropédica, RJ
Março, 2016



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

**LIÇÕES APRENDIDAS EM PROJETOS COMO ESTRATÉGIA DE
SISTEMATIZAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE
CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

FÁBIO SILVA DE FIGUEIREDO

Sob Orientação do Professor
Américo da Costa Ramos Filho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia** no curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, Área de Concentração Processos e Tecnologias.

Seropédica, RJ
Março, 2016

658.404

F4751

T

Figueiredo, Fábio Silva de, 1981-

Lições aprendidas em projetos como estratégia de sistematização do conhecimento organizacional: um estudo de caso de uma universidade pública federal / Fábio Silva de Figueiredo. - 2016.

144 f.: il.

Orientador: Américo da Costa Ramos Filho.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, 2016.

Bibliografia: f. 106-113.

1. Administração de projetos - Teses. 2. Gestão do conhecimento - Teses. 3. Serviços de consultoria - Teses. 4. Aprendizagem organizacional - Teses. 5. Universidades e faculdades públicas - Administração - Teses. I. Ramos Filho, Américo da Costa, 1962- II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia. III. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ISNTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

FÁBIO SILVA DE FIGUEIREDO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia** no Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, Área de Concentração Processos e Tecnologias.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 30/03/2016

Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho
Orientador e Presidente da Banca
UFRRJ/MPGE/UFF

Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira
Membro Interno
UFRRJ/MPGE

Prof^a. Dr^a. Aparecida Laino Entriel
Membro Externo
PETROBRAS

DEDICATÓRIA

*À minha família,
Ana, Jujú e Bê,
Amo vocês!*

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo agradeço a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade de realizar este grande sonho. Agradeço à minha família pelo carinho, apoio e compreensão nessa longa jornada: à minha mãe pelo apoio, incentivo e pelas constantes orações; à minha esposa pelo amor e compreensão nos momentos difíceis pelos quais um mestrando passa até cumprir essa longa e desafiadora trajetória; à minha linda filha Juju, sempre carinhosa e ao pequeno Bê, que veio ao mundo em meio a tudo isso e mesmo sem compreender me deu mais inspiração para cumprir esse grande desafio. Amo muito vocês! Agradeço também aos grandes companheiros de jornada: Bruno Freitas e Bruno Viera. As longas horas de viagem se tornaram menos cansativas na companhia destes dois grandes camaradas. Ao amigo Cloe Fernandes, grande parceiro neste mestrado; aos amigos do mestrado: turma MPGE/2014; aos professores do Programa; à UFJF pelo incentivo dado aos servidores para a qualificação; à grande amiga e professora da UFJF, Márcia Machado, pelas suas valiosas contribuições; à banca examinadora pelas relevantes colaborações neste trabalho e, por último, mas não menos importante, ao Prof. Américo, pela forma brilhante com que conduziu todo este processo de orientação. A todos vocês meus mais sinceros agradecimentos!

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”
(Cora Coralina)

RESUMO

FIGUEIREDO, Fábio Silva de. **Lições aprendidas em projetos como estratégia de sistematização do conhecimento organizacional**: um estudo de caso em uma Universidade Pública Federal. 2016. 186p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2016.

Gerenciar o conhecimento organizacional ainda é algo desafiador para as organizações públicas atuais. Gerenciá-lo em projetos de consultoria interna pode ser ainda mais trabalhoso. A organização pública em questão é uma Universidade Federal do sudeste do Brasil que nos últimos anos vem desenvolvendo projetos de consultoria interna junto ao seu setor de planejamento. Este modelo de gestão nasceu da necessidade de se responder de maneira mais efetiva às carências organizacionais que se originaram, acima de tudo, da rápida ampliação que esta organização sofreu nos últimos anos em virtude do programa REUNI. Esses projetos versam, sobretudo, acerca de demandas administrativas complexas, como compras de grande vulto e estudos de reestruturação administrativa que demandam uma análise mais aprofundada para a sua correta solução o que, em princípio, foge do cotidiano operacional dos órgãos internos. Entretanto, esse modelo trouxe consigo, além dos benefícios próprios da consultoria interna, um expressivo aumento do conhecimento organizacional que passou a ser rotineiramente criado por essa equipe. Assim, percebeu-se uma lacuna estratégica na determinação de uma ferramenta que fosse capaz de sistematizar este conhecimento organizacional. Desse modo, tendo como base o modelo de conversão do conhecimento (modelo SECI – Socialização, externalização, combinação, internalização) de Nonaka e Takeuchi (1997) e partindo do pressuposto de que a prática de lições aprendidas é determinante e crítica para a sistematização do conhecimento organizacional em projetos de consultoria interna, chegou-se à formulação da seguinte pergunta de pesquisa: como a prática de lições aprendidas poderia sistematizar o conhecimento organizacional em projetos desenvolvidos por uma equipe de consultoria interna em uma instituição federal de ensino superior? Para se obter a resposta a tal pergunta, buscou-se investigar como os projetos de consultoria interna e a gestão do conhecimento podem se valer das práticas de lições aprendidas para efetiva gestão do conhecimento organizacional no âmbito desses projetos. A pesquisa é aplicada, tem natureza descritiva, possui uma abordagem qualitativa e utiliza o método de estudo de caso único. Como resultado foi identificado que a aplicação das lições aprendidas ao processo de sistematização do conhecimento está intrinsecamente ligada à dinâmica da interação entre o conhecimento tácito e explícito que esta prática pode proporcionar, levando à criação de conhecimento organizacional e também que ela é um importante ativo de processo organizacional que pode, além de evitar erros em projetos futuros, promover a perpetuação de melhores práticas no contexto dessa equipe. Portanto, a conclusão do estudo é que as lições aprendidas sistematizam a gestão do conhecimento em equipes de consultoria interna no momento em que esta é uma ferramenta capaz de criar uma dinâmica de interações entre os indivíduos que perpassa toda a espiral de criação do conhecimento em um movimento ascendente e contínuo. Por fim, espera-se, que este trabalho agregue valor ao campo da gestão do conhecimento em projetos, notadamente no setor público e contribua para estimular estudos futuros sobre estes temas.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos. Gestão do Conhecimento. Lições aprendidas.

ABSTRACT

Figueiredo, Fábio Silva de. **Lessons learned in projects as a strategy of systematic organizational knowledge**: a case of a Public Federal University. 2016. 186p. Dissertation (Professional Master in Business Administration, Management and Strategy). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2016.

Managing organizational knowledge is still something challenging to the current public organizations. Manage it in internal consulting projects can be even more laborious. The public organization in question is a Federal University of southeastern Brazil that in recent years has developed internal consulting projects with its planning sector. This business model was born of the need to respond more effectively to organizational shortcomings that originated, above all, by the rapid expansion that this organization has suffered in recent years due to the REUNI program. They are related, especially, about complex administrative demands such as purchasing large-scale, and studies of administrative restructuring that require further analysis to its correct solution which escapes from the daily operating of the internal departments. However, this model has brought with it, beyond the actual benefits of the internal consultation, a significant increase of organizational knowledge which is now routinely created by this team. Thus, it was realized a strategic gap in determining a tool that was able to systematize this organizational knowledge. Thus, based on the knowledge conversion model (SECI model - socialization, externalization, combination, internalization) of Nonaka and Takeuchi (1997) and assuming that the practice of lessons learned is crucial and critical for the systematization of organizational knowledge in internal consulting projects, came to the formulation of the following research question: how the practice of lessons learned could systematize the organizational knowledge in projects developed by an internal consulting team in a federal institution of higher education? To get the answer to that question, it sought to investigate how internal consulting projects and knowledge management can take advantage of the lessons learned practices for effective management of organizational knowledge within these projects. This is an applied research, its nature is descriptive, it has a qualitative approach and uses the single case study method. As a result it was identified that the application of the lessons learned in knowledge management process is intrinsically linked to the dynamics of the interaction between tacit and explicit knowledge that this practice can provide, leading to the creation of organizational knowledge and also that it is an important organizational process asset that can avoid mistakes in future projects and promote the perpetuation of best practices in this team. Therefore, the conclusion is that the lessons learned systematize knowledge management in internal consulting teams at the moment this is a tool that create a dynamic of interactions among the team that permeates the whole spiral of knowledge creation in a upward and continuous movement. Finally, it is expected that this work adds value to the field of knowledge management in projects, notably in the public sector and will help to stimulate future studies on these subjects.

Keywords: Project Management. Knowledge Management. Lessons learned.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa conceitual do problema de pesquisa	19
Figura 2 - Correlação entre os conceitos da revisão de literatura.....	23
Figura 3 - Entradas, ferramentas & técnicas e saídas	36
Figura 4 - Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento de áreas de conhecimento.....	37
Figura 5 - Dado, informação e conhecimento	44
Figura 6 - Quatro modos de conversão do conhecimento	46
Figura 7 - Os quatro modos de conversão do conhecimento (ilustrado).....	48
Figura 8 - Os quatro quadrantes da abordagem de lições aprendidas	55
Figura 9 - Curvas de aprendizagem acelerada pela experiência.....	57
Figura 10 - Arquivos 'Excel' e 'Word' para suporte na construção das categorias de análise	64
Figura 11 - Processo de codificação em análise indutiva segundo Thomas (2006).....	65
Figura 12 - Modelo básico de correspondência de padrões.....	66
Figura 13 - Detalhamento da pesquisa qualitativa.....	67
Figura 14 - Organograma simplificado da UFXY	69
Figura 15 - Modelo de lições aprendidas aplicado em equipes de consultoria interna	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os quatro "c's" da transformação da informação em conhecimento.....	43
Quadro 2 - Comparação das propriedades do conhecimento tácito vs. conhecimento explícito	45
Quadro 3 - Práticas de Gestão do Conhecimento no ciclo de vida dos projetos	51
Quadro 4 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	59
Quadro 5 - Procedimento de codificação da Análise Indutiva de Thomas	63
Quadro 6 - Rol de Consultorias elaboradas pela Equipe de Consultoria Interna	70
Quadro 7 - Categorias e subcategorias criadas a partir da Análise Indutiva de Thomas	75
Quadro 8 - Síntese da análise da categoria 1	78
Quadro 9 - Síntese da análise das categorias 2 a 6.....	83
Quadro 10 - Síntese da análise das categorias 7 e 8.....	89
Quadro 11 - Síntese do emparelhamento da categoria 1	93
Quadro 12 - Síntese do emparelhamento das categorias 2 e 3	94
Quadro 13 - Síntese do emparelhamento da categoria 4	95
Quadro 14 - Síntese do emparelhamento da categoria 5	96
Quadro 15 - Síntese do emparelhamento da categoria 6	97
Quadro 16 - Síntese do emparelhamento da categoria 7	98
Quadro 17 - Síntese do emparelhamento da categoria 8	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CONGEP – Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública
EAD – Educação a Distância
GESPUBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
KBV – *Knowledge-Based-View*
KM – *Knowledge Management*
MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado
OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTI – Plano de Desenvolvimento da Tecnologia da Informação
PMBOK, guia – Guia de Gerenciamento de Projetos
PMI – *Project Management Institute Inc.*
RBV – *Resource-Based-View*
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH – Recursos Humanos
SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SECI, modelo – Socialização-Externalização-Combinação-Internalização
TAE – Técnico Administrativo em Educação
TCU – Tribunal de Contas da União
TI – Tecnologia da Informação
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	16
1.1 Caracterização da Organização e Problema de Pesquisa	16
1.2 Objetivo Final	19
1.2.1 Objetivos intermediários.....	19
1.3 Delimitação do Estudo	20
1.4 Justificativa e Relevância do Estudo.....	21
1.4.1 Importância.....	21
1.4.2 Oportunidade	21
1.4.3 Viabilidade	22
1.5 Estrutura do trabalho	22
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	23
2.1 A Administração Pública Brasileira	24
2.1.1 Conceito.....	24
2.1.2 Histórico	25
2.2 A Consultoria Administrativa	29
2.2.1 Consultoria: campo de atuação, histórico e conceitos.....	29
2.2.2 O desenvolvimento da atividade de consultoria interna.....	30
2.2.3 A consultoria interna no âmbito do setor público brasileiro	33
2.3 A Gestão de Projetos	34
2.3.1 Conceito de Projeto	35
2.3.2 A excelência em gestão de projetos e o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK)	35
2.3.3 Ativos de processos organizacionais	38
2.3.4 Lições aprendidas	38
2.4 A Gestão do Conhecimento.....	40
2.4.1 Definições básicas	42
2.4.2 A criação do conhecimento organizacional: o modelo de conversão do conhecimento ..	44
2.4.3 A gestão do conhecimento em organizações públicas.....	48
2.4.4 A Gestão do Conhecimento em projetos	50
2.5 A Prática de Lições Aprendidas como Estratégia de Sistematização do Conhecimento Organizacional em Projetos de consultoria.....	52
3 METODOLOGIA.....	58

3.1 Tipo de Pesquisa	58
3.2 Sujeitos da Pesquisa	59
3.3 Desenho de Pesquisa.....	60
3.4 Ferramentas de Coleta de Dados	60
3.4.1 Entrevista.....	60
3.4.2 Pesquisa Documental.....	62
3.4.3 Pesquisa Bibliográfica	62
3.5 Modelo de Análise de Dados	62
3.6 Limitações do Método	67
4 ESTUDO DE CASO	68
4.1 A Universidade Federal	68
4.1.1 A equipe de consultoria interna.....	69
5 ANÁLISE DOS DADOS	75
5.1 Descrição das Categorias	75
5.1.1 Bloco 1 - projetos de consultoria interna: categoria 1	76
5.1.2 Bloco 2 - Gestão do conhecimento: categorias 2, 3, 4, 5 e 6.....	79
5.1.3 Bloco 3 - Aplicabilidade da gestão do conhecimento aos projetos de consultoria interna: categorias 7 e 8	85
5.2 Emparelhamento (<i>Pattern Matching</i>)	91
5.2.1 Categoria 1: A relevância dos projetos de consultoria interna	91
5.2.2 Categorias 2 e 3: as várias dimensões do conhecimento e as várias dimensões do conhecimento organizacional	93
5.2.3 Categoria 4: Aquisição/criação de conhecimento organizacional.....	95
5.2.4 Categoria 5: o papel do ciclo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi na criação de conhecimento organizacional	95
5.2.5 Categoria 6: ferramentas para a sistematização da gestão do conhecimento	96
5.2.6 Categoria 7: projetos de Consultoria Interna: geradores de conhecimento	97
5.2.7 Categoria 8: ferramentas de Gestão do Conhecimento e Projetos como sistematizadores do conhecimento organizacional em projetos de consultoria interna.....	98
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
6.1 Recomendações Propostas	101
6.2 Apresentação de um Modelo de Lições Aprendidas	101

6.3 Proposições para Novos Estudos	102
6.4 Conclusão	103
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
APÊNDICES	114
APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista Semi-estruturada	114
APÊNDICE B: Síntese do Processo de Análise Indutiva Segundo a Abordagem de Thomas, D. R. (2006)	116
APÊNDICE C: Íntegra da Transcrição das Entrevistas Individuais	118

1 – INTRODUÇÃO

Cada vez mais a importância da gestão do conhecimento vem sendo discutida tanto no universo das organizações públicas quanto nas organizações privadas. Cada vez mais se reconhece o grande valor que este ativo intangível tem para as organizações. No ambiente de negócios, Stewart (1998) chega a classificá-la como “arma”, considerando-a como elemento estratégico primordial e que pode ser mais importante que a matéria-prima ou até mesmo o dinheiro.

Vários outros autores corroboram este pensamento. Moresi (2001) a coloca no centro da gestão organizacional como importante recurso estratégico. Drucker (1993) afirma que dada a sua relevância, as organizações necessitam urgentemente de instrumentos e modelos que possam orientá-las na efetiva utilização deste recurso. Do mesmo modo, Wiig (2002) coloca a necessidade de implementação de um conjunto de abordagens e técnicas para conscientizar as organizações na valorização deste recurso estratégico para a obtenção de vantagem competitiva.

Angeloni (2008), por sua vez, acrescenta que é fundamental reaproveitar o conhecimento adquirido pelos funcionários no dia-a-dia da empresa, afirmando que isso requer a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional de forma a ser devidamente compartilhado e apropriadamente aplicado; sendo sua sistematização vital à sobrevivência das organizações.

Por outro lado, dada a natureza multidisciplinar da gestão do conhecimento, é possível associá-la com diversas outras áreas do saber igualmente relevantes, como a inovação, o aprendizado, a tecnologia da informação e até mesmo a gestão de projetos.

Nesse sentido, existe uma relação íntima entre a gestão do conhecimento e a gestão de projetos, visto que os processos de gerenciamento de projetos (processo de iniciação; processo de planejamento; processo de execução; processo de monitoramento e controle e processo de encerramento) geram uma significativa gama de conhecimento organizacional. E é, justamente, no processo de encerramento que é gerada a maior carga de conhecimento.

É nesta fase que, segundo o PMBOK – Project Management Body of Knowledge (PMI, 2013), são gerados os ativos de processos organizacionais. Estes ativos podem ser entendidos como fatores que auxiliam no sucesso do projeto, na medida em que representam todo o conhecimento adquirido em projetos anteriores e é nesta base de conhecimento que se encontram as lições aprendidas.

Assim, fundamentado nesta zona interseção entre a gestão do conhecimento e a gestão de projetos é que este trabalho se desenvolve, na medida em que procura investigar como a prática de lições aprendidas pode sistematizar o conhecimento organizacional adquirido em projetos de consultoria interna.

A seguir, é dada a caracterização da organização e a construção do problema de pesquisa, tendo como contexto os projetos de consultoria interna elaborados no setor de planejamento de uma Universidade Pública Federal.

1.1 Caracterização da Organização e Problema de Pesquisa

A partir de 2007, a expansão da educação pública superior passou a contar com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que tem por objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Com este programa, o governo federal passou a adotar uma série de medidas com o intuito de retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovam a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior (BRASIL, 2010).

A instituição federal de ensino superior objeto deste estudo, foi uma das instituições que aderiram ao referido programa, tendo um expressivo crescimento em sua atividade-fim: o oferecimento de ensino, pesquisa e extensão. Essa expansão física, acadêmica e pedagógica acabou sendo refletida em maior ou menor grau na sua estrutura organizacional, a qual teve seus processos de gestão agigantados em um curto período de tempo, representando uma série de novos desafios para os gestores desta organização.

Para demonstrar essa rápida expansão, segundo dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2014), esta universidade possuía em 2009, 3.383 vagas na graduação e em 2014 já contava com mais de 7.150 vagas, passando de um total de 1.005 docentes em exercício no ano de 2009, para 1.521 em 2014. Ou seja, em um período de apenas cinco anos, a instituição mais que dobrou o quantitativo de vagas ofertadas na graduação e aumentou em mais de 50% o seu quadro de docentes.

Para lidar com esse rápido crescimento que levou a condição de gestão desta instituição pública a uma necessária modernização administrativa, o setor responsável por implantar e gerir o planejamento estratégico desta organização adotou, a partir de 2011, uma estratégia de gestão na qual os novos servidores ocupantes do cargo de Administrador seriam todos lotados neste setor a fim de compor uma equipe de consultoria, a qual passaria a ser responsável por prestar consultoria administrativa interna por meio de projetos específicos voltados aos setores demandantes.

Tais consultorias tomariam forma por meio de projetos e versariam sobre demandas administrativas complexas, como compras de grande vulto, contratações de serviços, estudos de reestruturação administrativa e outras demandas que agora se fazem presentes nas diversas unidades administrativas e acadêmicas dessa instituição e que exigiriam estudos mais aprofundados para a sua correta solução.

Em resposta a essas novas demandas organizacionais, iniciam-se os trabalhos de consultoria administrativa interna que, encontra respaldo nas palavras de Mancia (1997, p. 16) como “uma alternativa viável para o desenvolvimento organizacional” tendo como objetivo “responder de maneira ágil e inteligente às necessidades organizacionais”.

Nesse sentido, o desenvolvimento de um modelo de consultoria interna se mostrou vantajoso em virtude de este implicar não só em um custo menor para os cofres públicos, mas também na valorização do conhecimento interno, além de contribuir para a formação de uma equipe altamente qualificada que pode chegar a soluções mais adequadas à realidade desta instituição pública. Além do que, os consultores internos, além de elaborar as soluções, podem também participar efetivamente da implementação das mudanças, dando maior celeridade e confiabilidade ao processo, conforme assegura Moura e Souza (2007).

Por outro lado, este modelo de gestão baseado em projetos de consultoria interna, ainda que tenha trazido uma série de benefícios à organização, como redução de custos operacionais, soluções adequadas aos problemas dentro da realidade da organização, respostas

rápidas e mais precisas para problemas emergenciais, possibilidade de monitorar a implementação de projetos, familiaridade com as estruturas e funcionamento da organização dentre outros, trouxe consigo também um expressivo aumento do conhecimento organizacional que passou a ser rotineiramente criado por essa equipe.

Nesse contexto, a criação de conhecimento organizacional é vista pela perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1) como a “capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.”

Assim, partindo-se da premissa de que o conhecimento se mostra como um dos principais ativos das organizações e que “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. XIV), percebeu-se uma lacuna estratégica na determinação de uma ferramenta que fosse capaz de sistematizar este conhecimento organizacional criado por meio desses projetos de consultoria interna, de forma a contribuir com a socialização, externalização, combinação, internalização desse conhecimento organizacional.

Tendo como base o modelo de conversão do conhecimento (modelo SECI – Socialização, externalização, combinação, internalização) de Nonaka e Takeuchi (1997) e partindo do pressuposto de que a prática de lições aprendidas é determinante e crítica para a sistematização do conhecimento organizacional desenvolvido a partir dos projetos elaborados por equipes de consultoria interna, chegou-se à formulação da seguinte **pergunta de pesquisa: como a prática de lições aprendidas poderia sistematizar o conhecimento organizacional em projetos desenvolvidos por uma equipe de consultoria interna em uma instituição federal de ensino superior?**

Para um melhor entendimento do problema de pesquisa no contexto desta organização e a forma pela qual tais conceitos se relacionam, a fim de ilustrar esta interação, buscou-se desenvolver um mapa conceitual, apresentado na Figura 1, a fim de criar uma representação visual para explicitar a forma como o autor entende as relações entre os conceitos enunciados (TAVARES, 2007).

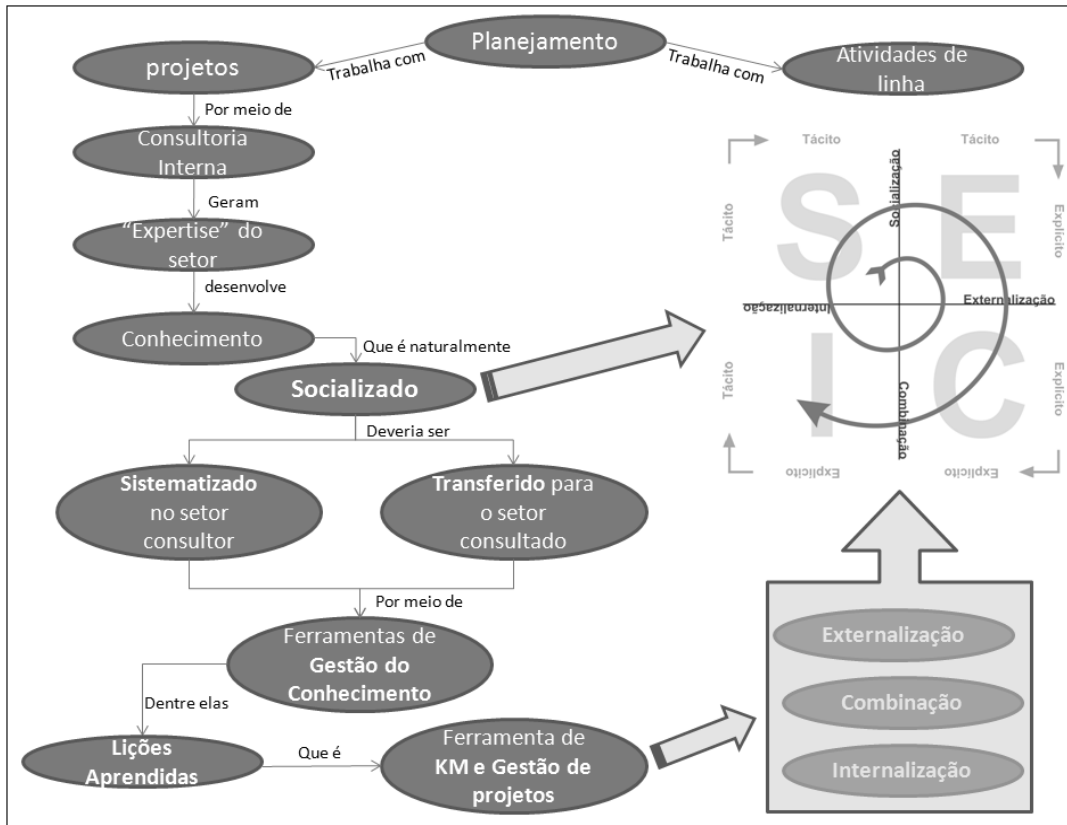


Figura 1 - Mapa conceitual do problema de pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme se vê na figura 1, o setor de planejamento trabalha com atividades de linha (de execução rotineira) e projetos que se dão por meio de projetos de consultoria interna (os quais se caracterizam por serviços especializados de assessoria às diversas unidades administrativas e acadêmicas desta universidade). Esses projetos acabam por gerar uma *expertise* do setor nos assuntos demandados o que cria conhecimento organizacional que, segundo o modelo SECI (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) acaba sendo naturalmente socializado na equipe. Entretanto, esse conhecimento deveria ser, não apenas socializado, mas também sistematizado no setor de planejamento (para utilização em outros projetos análogos, por exemplo) ou transferido para o setor consultor. Essa sistematização e/ou transferência pode se dar por meio de ferramentas de gestão do conhecimento. Dentre as disponíveis, têm-se a “prática de lições aprendidas”, que se torna interessante nesse contexto, em virtude de ser tanto uma ferramenta de gestão do conhecimento como uma ferramenta de gestão de projetos. Dessa forma, com a sistematização trazida por essa ferramenta, completa-se o ciclo do modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

1.2 Objetivo Final

O foco central deste estudo será o de investigar como as práticas de lições aprendidas podem sistematizar o conhecimento organizacional criado no âmbito dos projetos administrativos elaborados por uma equipe de consultoria interna em uma universidade pública federal.

1.2.1 Objetivos intermediários

- 1 Identificar os fatores desencadeadores quanto à implantação de projetos de consultoria interna no âmbito desta universidade pública federal;
- 2 Identificar aspectos gerais da gestão do conhecimento no âmbito dos projetos de consultoria desenvolvidos por este setor;
- 3 Investigar como os projetos de consultoria interna e a gestão do conhecimento podem se valer das práticas de lições aprendidas na gestão do conhecimento organizacional em projetos de consultoria interna.

1.3 Delimitação do Estudo

A gestão do conhecimento é um tema bastante amplo e que aborda várias áreas, tratando desde questões mais técnicas (pragmáticas) até questões mais filosóficas. Por esse motivo, este trabalho se restringirá a abordar a gestão do conhecimento sob uma ótica mais pragmática, concentrando seus estudos em uma ferramenta específica (ou prática gerencial) como forma de prover a administração pública de um instrumento prático que atuará como facilitador da sistematização do conhecimento organizacional, correlacionando-o à gestão de projetos e à consultoria administrativa interna, temas do presente estudo.

As demais possíveis dimensões, como por exemplo, humana, cultural, organizacional dentre outras, não serão diretamente abordadas nesta pesquisa, não por serem insignificantes; ao contrário, são mecanismos-chave para a completa implementação do conhecimento organizacional, porém por limitações de tempo e da própria natureza do trabalho, limitar-se-á ao estudo de apenas uma dimensão, tanto no que diz respeito à gestão do conhecimento, quanto no que se refere à gestão de projetos e à consultoria interna.

Ressalve-se, porém, que ao longo do trabalho temas relacionados a todas essas dimensões serão citados, dada a sua importância para a correta compreensão do assunto e a impossibilidade de tratá-los de forma totalmente isolada.

Há que se esclarecer também que a discussão principal deste estudo, ainda que vise a apresentação de um modelo de lições aprendidas; objetiva, acima de tudo, demonstrar que essa prática gerencial é uma estratégia consistente para contribuir com a sistematização de conhecimento organizacional.

Cabe ainda distinguir o conceito relacionado à gestão do conhecimento com o conceito relacionado à gestão da informação. Coelho (2004, p. 91) adverte que esta se relaciona intimamente com a expressão “tecnologia da informação” proveniente da área de “processamento eletrônico de dados” que, por sua vez, “refere-se às ferramentas, metodologias, e técnicas para a coleta, armazenamento, processamento, classificação e utilização de dados”, que, associadas às tecnologias de comunicação, transforma-se no que hoje tem-se como “Tecnologias da Informação e das Comunicações” ou, simplesmente, TIC. Estes temas não serão abordados neste estudo.

Por fim, este trabalho delimita-se à análise do problema de pesquisa no contexto da organização estudada e aos projetos de consultoria interna desenvolvidos pela equipe de Administradores do setor de Planejamento desta instituição, sendo o período de observação restrito aos projetos de consultoria interna realizados nos últimos seis anos, a saber: 2010 a 2015.

1.4 Justificativa e Relevância do Estudo

Segundo Roesch (1996, p. 91) “justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto [...] em termos gerais, é possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade”.

1.4.1 Importância

“É sempre importante melhorar uma prática ou política, e este é evidentemente o propósito dos métodos e técnicas da administração” (ROESCH, 1996, p. 92).

Diante do recente processo de modernização da administração pública brasileira, o presente estudo mostra-se relevante visto que a gestão do conhecimento organizacional é um tema relativamente novo na literatura, notadamente no que concerne à administração pública, mas que tem ganhado bastante espaço devido a sua importância e que, por esse motivo, deve receber um tratamento mais aprofundado (COELHO, 2004). Assim, espera-se que os resultados obtidos possam contribuir com o campo de pesquisa relacionado dentro da realidade da administração pública brasileira.

Além do que, a importância também se mostra no fato de que a administração pública tem se utilizado da gestão de projetos com o intuito de desenvolver suas atividades cotidianas. Nesse sentido, cada vez mais organizações públicas se valem de projetos de consultoria interna com a finalidade de modernizar a sua gestão por meio de novas tecnologias (instrumentos, técnicas, métodos e modelos gerenciais) para conseguir lidar com os complexos problemas administrativos que o setor público tem enfrentado (CARVALHO, 2012).

Esses projetos, no entanto, carecem de uma ferramenta administrativa capaz de sistematizar esse conhecimento para perpetuá-lo e ampliá-lo na organização.

Nesse contexto, o presente estudo apresenta uma alternativa de utilização de uma ferramenta de gestão que pode ser considerada como ferramenta de interseção entre essas duas grandes áreas, a saber: a gestão de projetos e a gestão do conhecimento.

Por fim, a apresentação da prática de lições aprendidas para a sistematização de conhecimento organizacional em projetos se mostra importante para o setor público, sobretudo, por ser uma prática de gestão totalmente gratuita. Para órgãos públicos, o custo é um importante fator limitador ao uso de novas técnicas de gestão que, nesse caso, não se faz presente.

1.4.2 Oportunidade

A partir de 2007 a instituição federal de ensino superior estudada adere ao programa REUNI e até o final do ano de 2012, ela já constava com um significativo aumento do seu quadro de servidores e de alunos atendidos, passando a oferecer também uma gama maior de benefícios aos alunos e com isso, necessita de uma gestão moderna que atenda a essa nova realidade.

Assim, os projetos de consultoria administrativa desenvolvidos no âmbito deste setor de planejamento têm auxiliado na modernização da gestão desta instituição, sendo que sistematizar adequadamente todo o conhecimento organizacional desenvolvido nestes projetos faz-se oportuno para a adequada gestão desta organização.

1.4.3 Viabilidade

O projeto torna-se viável devido à acessibilidade, uma vez que o autor trabalha na instituição objeto da pesquisa esteve lotado no setor de planejamento, desenvolvendo projetos de consultoria interna durante grande parte do período estudado com total acesso às informações necessárias, bem como aos consultores que serão objetos da pesquisa. Além do que, possui autorização da chefia imediata, responsável pelo setor de planejamento, para a realização das entrevistas e coleta de dados que se façam necessárias.

Por fim, conta ainda com o respaldo da Administração Superior da instituição que tem sido sensível ao desenvolvimento de pesquisas e projetos de modernização administrativa por parte dos servidores. Tanto que a própria organização, por meio de seu setor de gestão de pessoas lançou um programa de qualificação profissional com o objetivo de fornecer bolsas de estudo para todos os servidores que tenham interesse em realizar cursos de pós-graduação *stricto sensu* desenvolvendo pesquisas para a modernização da gestão da organização.

1.5 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, apresentados da seguinte forma:

- 1) Introdução;
- 2) Revisão de literatura: trata da abordagem teórica ao tema proposto;
- 3) Metodologia: trata de todo o percurso metodológico utilizado para se chegar ao resultado final da pesquisa;
- 4) Estudo de caso: contém a descrição pormenorizada do estudo de caso e de seu contexto na organização estudada;
- 5) Análise de dados: contém a exposição e análise dos resultados da pesquisa à luz da metodologia proposta;
- 6) Considerações finais: contém a apresentação das principais considerações sobre o estudo, incluindo recomendações, a apresentação de um modelo de lições aprendidas, proposições para novos estudos e a conclusão.

A seguir, apresenta-se o capítulo da Revisão de Literatura.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Com o intuito de abordar a discussão teórica vigente na literatura sobre a temática discutida neste trabalho, a presente revisão de literatura traçará um panorama sobre aspectos relevantes a esse problema de pesquisa, de forma que conceitos fundamentais sobre administração pública, consultoria administrativa, gestão de projetos e gestão do conhecimento sejam devidamente apresentados e inter-relacionados.

Dessa forma, esta revisão de literatura será dividida em cinco subcapítulos, perfazendo três níveis de análise: o nível macro; o nível meso e o nível micro.

O nível macro, diz respeito ao campo em que se desenvolve a presente pesquisa: o setor público. Este nível será composto pelo primeiro subcapítulo que retrata o Contexto Atual da Administração Pública Brasileira. No nível meso, estreita-se a análise para a consultoria administrativa. Este nível será composto pelo segundo subcapítulo: A Consultoria Administrativa. Por fim, no nível micro de análise, tratar-se-á da gestão de projetos, e da gestão do conhecimento neste contexto. Este nível será composto por três subcapítulos que abordarão os temas da Gestão de Projetos, da Gestão do Conhecimento e, finalmente, da Prática de Lições Aprendidas como Estratégia de Sistematização do Conhecimento em Projetos de Consultoria.

A figura 2, a seguir, apresenta uma integração dos conceitos apresentados nesta seção, de forma a ilustrar como eles se correlacionam no contexto deste trabalho de pesquisa diante do modelo ora apresentado:

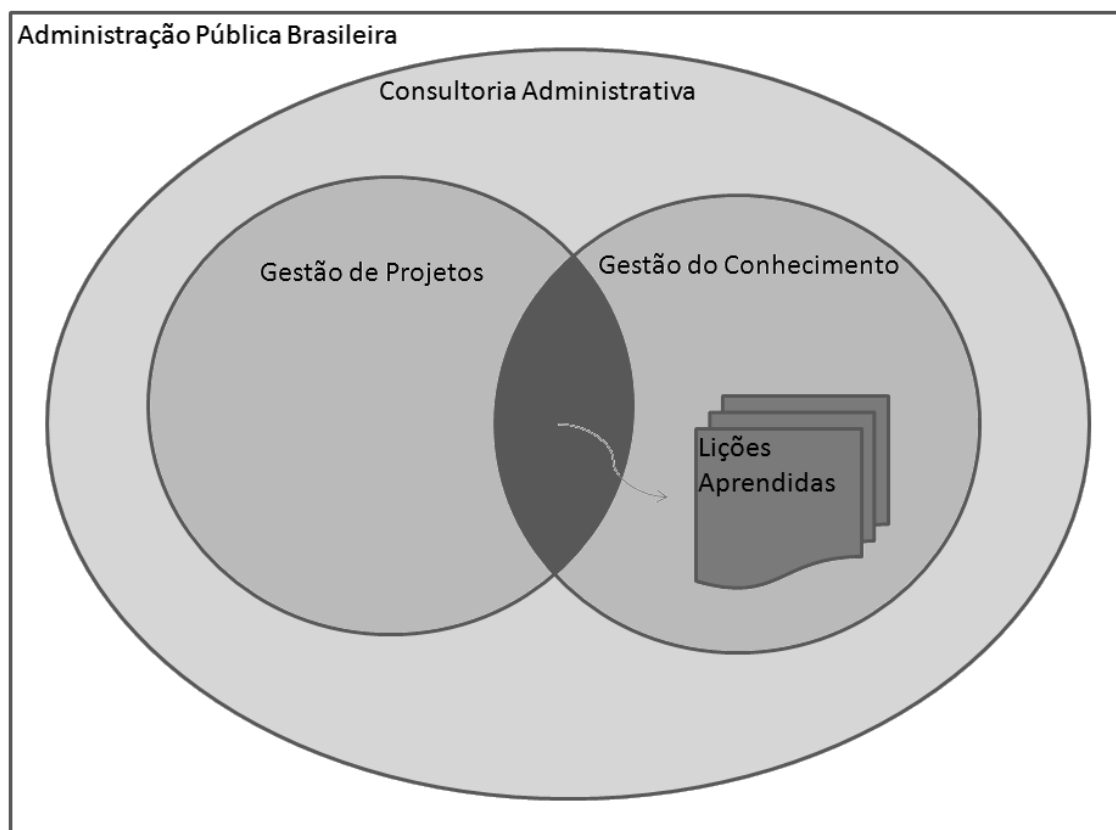


Figura 2 - Correlação entre os conceitos da revisão de literatura

Fonte: elaborado pelo autor

2.1 A Administração Pública Brasileira

Quando se fala em administração pública, fala-se em um conjunto de funções desempenhadas pelo Estado para a consecução dos seus objetivos, que em última instância está em atender as necessidades da coletividade. Não somente nas funções, mas também no conjunto de normas e leis que se prestam a esta função. Além do que, pode-se relacionar o termo à gestão do aparelhamento do Estado, de forma a dirigi-lo e organizá-lo para o correto funcionamento dos serviços públicos (MELLO, 2011; MEIRELLES, 2013).

Existem, porém, certas peculiaridades à administração pública e conceitos mínimos que devem ser entendidos para diferenciar, corretamente, a administração da coisa pública da administração privada. A seguir são dados os conceitos gerais sobre o tema e um histórico da administração pública brasileira que posicionará os temas abordados ao longo deste estudo no atual contexto da administração pública brasileira.

2.1.1 Conceito

Para Daft (2010 p. 6) a administração pode ser definida como o “o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais” envolvendo as quatro funções da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Drucker (2006) afirma que administrar significa executar uma série de tarefas em cooperação, sincronização e comunicação, salientando que organização e administração estão intrinsecamente ligadas. Para Drucker, uma organização sem a administração é apenas um amontoado de pessoas.

Já no âmbito público, Castro (2006) argumenta que a Ciência da Administração não está só, mas conectada a elementos oriundos da Ciência Jurídica, visto que nesse contexto, a Administração Pública deve atuar em função das normas jurídicas que a estabelece, de modo que ao administrador público só resta fazer aquilo que é determinado por lei, conforme determina o Princípio da Legalidade, um dos princípios norteadores da administração pública brasileira.

Quanto aos fins da administração pública, Di Pietro (2012) afirma que esta reúne outros conceitos para atingir a sua finalidade principal, que em última instância compreende a realização do bem comum, ou seja, atender ao interesse da coletividade. No mesmo sentido, Meirelles (2013) assevera que a comunidade somente institui o administrador público como meio de atingir o bem-estar social e que, portanto, todo ato administrativo que fira essa finalidade será ilícito ou imoral.

Por outro lado, Di Pietro (2012) afirma que administração pública pode ser definida em sentido subjetivo ou em sentido objetivo:

Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa (DI PIETRO, 2012, p. 50).

Já em sentido objetivo, temos que:

em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo (DI PIETRO, 2012, p. 50).

Ampliando a conceituação, a mesma autora ainda admite que administração deve ser entendida em sentido amplo ou em sentido estrito, de modo que:

Em sentido amplo, a Administração Pública, subjetivamente considerada, compreende tanto os órgãos governamentais, supremos, constitucionais (Governo), aos quais incumbe traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os órgãos administrativos, subordinados, dependentes (Administração Pública, em sentido estrito), aos quais incumbe executar os planos governamentais; ainda em sentido amplo, porém objetivamente considerada, a Administração Pública compreende a função política, que traça as diretrizes governamentais e a função administrativa, que as executa. [...] Em sentido estrito, a Administração Pública compreende, sob o aspecto subjetivo, apenas os órgãos administrativos e, sob o aspecto objetivo, apenas a função administrativa, excluídos, no primeiro caso, os órgãos governamentais e, no segundo, a função política (DI PIETRO, 2012, p. 50).

Para que haja um adequado entendimento do conceito de administração pública deve-se informar que ela pode ser desempenhada de forma centralizada ou descentralizada, podendo ainda ser dividida em administração pública direta ou indireta.

Mello (2011, p. 153) afirma que no momento em que a atividade administrativa “é exercida pelo próprio Estado, ou seja, pelo conjunto orgânico que lhe compõe a intimidade” ela é centralizada; por outro lado, no momento em que a atividade administrativa “é exercida por pessoa ou pessoas distintas do Estado”, ela é considerada descentralizada. No que tange à administração direta ou indireta, Mello (2011, p. 156-157) defende que a “administração direta é a que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios” e a administração indireta “é a que compreende as seguintes categorias de entidades dotadas de personalidade jurídica própria: Autarquias; Empresas Públicas; Sociedades de Economia Mista; Fundações Públicas”.

2.1.2 Histórico

Lustosa da Costa (2008) afirma que a formação da administração pública brasileira se deu a pouco mais de duzentos anos (1808) a partir da transferência da família real portuguesa para o território nacional, garantido, a partir daí, a instalação de um aparelho estatal, que substituiu a situação colonial anterior, favorecendo a independência nacional. Não significa dizer, porém, que nada existisse em termos de aparato institucional e administrativo, uma vez que havia na colônia uma ampla, complexa e ramificada administração, mesmo que caótica. Entretanto, a partir da constituição do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves, “todo um aparato burocrático, transplantado de Lisboa ou formado aqui, em paralelo à antiga administração metropolitana, teve que ser montado para que a soberania se afirmasse, o Estado se constituísse e se projetasse sobre o território, e o governo pudesse tomar decisões, ditar políticas e agir” (LUSTOSA DA COSTA, 2008, p. 831).

Por outro lado, mesmo que seja interessante do ponto de vista didático entender como se deu a formação do aparato estatal a partir da chegada da corte portuguesa ao Brasil, o foco

dessa seção está em oferecer um panorama da história das transformações que administração pública brasileira sofreu em um passado recente, concentrando-se nas mudanças planejadas. Em outras palavras, focar-se-á nas duas últimas grandes reformas administrativas que ocorreram, sucessivamente, nas décadas de 1930 e 1990. São elas: a reforma burocrática, que buscou suplantiar o modelo patrimonialista de gestão, até então vigente na administração pública brasileira e a reforma gerencial, que buscou superar a ineficiência Estatal por meio de práticas de gestão mais modernas que fossem capazes de quebrar com a rigidez burocrática.

Vale enfatizar que cada um desses modelos buscou uma evolução em suas práticas de gestão em relação aos modelos anteriores, sem, contudo, eliminar por completo as características e práticas de gestão dos seus predecessores, carregando assim, elementos dos modelos precedentes (BRASIL, 1995).

Segundo Silveira (2007) a temática do patrimonialismo tende a associar o trato da coisa pública pela autoridade como se particular fosse, sendo um modo de exercício legítimo do poder ancorado na dominação tradicional. Dessa forma, a administração política é tratada pela autoridade como assunto puramente pessoal, bem como o patrimônio adquirido pela administração pública. Por tal razão, os interesses pessoais da autoridade não distinguem a dimensão administrativa da dimensão pessoal, não havendo qualquer tipo de separação entre a seara individual e seu cargo público. Nesse sentido, Oliveira et al. (2011) afirma:

[...] o conceito de patrimonialismo foi utilizado em estudos sobre o Brasil para caracterizar a apropriação de recursos estatais por funcionários públicos, grupos políticos e segmentos privados (OLIVEIRA ET AL., 2011, p. 953).

Em outras palavras, o aparelho estatal se torna uma espécie de extensão do poder do soberano, eliminando por completo a distinção entre a *res publica* e a *res principis*, ou seja, a coisa pública se confunde com o patrimônio pessoal do governante, que faz uso do poder que emana no povo em seu próprio favor.

Holanda (1995, p. 146), ao mencionar o típico funcionário público do modelo patrimonialista, afirma que para ele “a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferir, relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado burocrático, em que prevalece a especialização das funções e o esforço para se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos.”

Complementando, Oliveira et al. (2011) aponta algumas outras características do patrimonialismo que vão além da confusão entre o patrimônio público e privado, são elas: a legitimação do poder do soberano derivar da tradição e não de normas e regulamentos; o clientelismo; o favorecimento político; o nepotismo; a falta de tratamento isonômico dos cidadãos e contribuintes e a imprevisibilidade da gestão do Estado.

Dessa forma, como resposta aos abusos e vícios experimentados pela administração pública na vigência do modelo patrimonialista, a partir da década de 1930, surge no Brasil o modelo burocrático de gestão que contribuiu para colocar uma nova ótica sobre o papel do Estado em virtude do “desenvolvimento do capitalismo e da moderna democracia de massas” (LUSTOSA DA COSTA, 2008, p. 282). Esse modelo, apresentado pelo sociólogo alemão Max Weber, baseava-se na impessoalidade, no profissionalismo e na racionalidade como forma de combater os abusos cometidos pelos administradores públicos até então (OSBORNE; GAEBLER, 1997).

Este modelo tinha seu fundamento no poder proveniente da autoridade racional-legal na qual se poderia garantir a contenção de abusos. Neste contexto, a administração burocrática lançava suas bases na submissão ao Direito, à racionalidade e à ponderação entre meios e fins. Em outras palavras propunha-se um controle rígido *a priori* dos processos, baseando-se nos princípios da profissionalização, da carreira, da hierarquia, da impessoalidade e do formalismo (BRASIL, 1995).

Assim, Medeiros (2006) destaca que a burocracia Weberiana é um tipo ideal, por conter abstrações da realidade, na qual a conduta do agente público era pautada também pela meritocracia e pela subordinação a normas e procedimentos previamente definidos.

Por meritocracia entende-se que o agente público chegaria a um cargo por meio de competição justa, baseada em critérios de experiência e desempenho. Quanto à formalidade (subordinação a normas e procedimentos previamente definidos) Secchi, (2009) aponta que esta diz respeito à imposição de deveres e responsabilidades aos servidores públicos, por meio da formalização de processos decisórios, garantido assim, a continuidade do trabalho e a padronização dos serviços prestados.

Por outro lado, apesar de ser consenso de que a burocracia é reconhecida como aspecto essencial dos estados desenvolvimentistas, por conter recursos próprios do tipo ideal weberiano de burocracia como o recrutamento baseado no mérito, um sistema claro de regras de ascensão na carreira e a primazia dos procedimentos universalistas, destaca-se que este modelo contém disfunções que o tornaram rígido e pouco eficiente em virtude do apego exagerado às normas e procedimentos gerando, por consequência, o engessamento da ação estatal (DINIZ, 2013; MEDEIROS, 2006).

Nesse mesmo sentido, Bresser-Pereira (2008) e Abrúcio (2005), acrescentam que a crise do Estado da década de 1980 aliada às disfunções do modelo burocrático fizeram com que este modelo deixasse de surtir os efeitos benéficos para os quais ele foi implantado. Bresser-Pereira (2008) complementa ainda que essa crise proveio do aumento das demandas sociais, que ampliou o papel do Estado como provedor de bens e serviços públicos, e da crise fiscal, na qual se pode perceber que o estado possuía mais demandas do que recursos, necessitando assim de uma nova forma, mais ágil, mais flexível e mais eficiente de se administrar a máquina pública, que se contrapusesse às disfunções que se verificou no escopo da administração pública burocrática.

Assim, com o intuito de acompanhar as demandas de uma sociedade cada vez mais plural e exigente no tocante à quantidade e, principalmente, à qualidade dos serviços prestados aos cidadãos que agora tem sua cidadania ampliada também em virtude do fortalecimento da sociedade civil, a partir da década de 1990, faz-se uma nova reforma na gestão que culmina com o surgimento de um novo modelo de administração pública no Brasil: o gerencialismo.

Essa reforma na gestão, que teve por intuito introduzir o modelo gerencial na administração pública, e que foi iniciada nos países desenvolvidos de língua inglesa, torna-se um fenômeno mundial, chegando ao Brasil nos anos 1990, com o governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso. À época, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), dirigido por Luiz Carlos Bresser Pereira, foi criado com a missão de ser o agente de mudanças do Estado brasileiro, a fim de substituir, gradativamente, o modelo burocrático de gestão por um modelo de gestão pautado na eficiência e eficácia

administrativa, capaz de contemplar as novas e crescentes demandas da sociedade (COUTINHO; CAMPOS, 1996; ABRÚCIO, 2005; BRESSER-PEREIRA, 2008).

Com a introdução no texto constitucional (*caput* do art. 37) do Princípio da Eficiência, no rol dos princípios norteadores da administração pública, a edição da Emenda Constitucional nº 19/98 foi o marco inicial da reforma, norteando todo o processo de modernização da máquina administrativa brasileira. Nesse sentido, Medauar (1999) afirma que o Princípio da Eficiência determina que a administração pública deve agir de modo rápido e preciso, para introduzir resultados que satisfaçam as necessidades da população, contrapondo a eficiência à lentidão, ao descaso, à negligência e à omissão. Da mesma forma, correlacionando esse princípio ao da economicidade, Vitta et al. (1999, pp. 107-108) discorre sobre o que chama de “custo-benefício da atividade da Administração Pública” na qual a eficiência seria exigida para que o serviço prestado à população que, embora deva ser de excelência, ocorra sempre dentro do menor custo, inserindo, portanto, conceitos relacionados à produtividade e à qualidade nos serviços prestados pelo Estado.

Por tudo isso, com o aumento da cobrança por parte dos cidadãos por maior eficiência na utilização de recursos cada vez mais escassos, a boa gestão pública passa a ser vista como condição necessária para o desenvolvimento com sustentabilidade e inclusão social:

É por meio de uma gestão eficaz que o governo reúne instrumentos para melhor atender às demandas por políticas inclusivas e por serviços públicos em um ambiente de crescimento e de fortes demandas sociais, com maior conscientização e participação de uma sociedade plural (BRASIL, 2010, p.11).

À despeito das falhas que porventura tenham ocorrido neste modelo, e das novas discussões que tem tomado conta do tema, Andion (2012) afirma que a reforma gerencial serviu de referência em vários países para a reestruturação do Estado, transpondo o então modelo de organização burocrático (baseado em regras e autoridade) por um modelo gerencial, focado em resultados, de forma a promover uma renovação das organizações públicas, por meio da adaptação e aplicação de princípios e práticas empresariais de reconhecido sucesso no setor privado voltados para a eficiência, a descentralização e a excelência.

Bresser-Pereira (2011) assegura que a reforma gerencial foi um marco do esforço de reconstrução do Estado brasileiro, como uma mudança decisiva para viabilizá-lo como um Estado social voltado para a garantia dos direitos dos cidadãos. Assim, a tônica principal de tais mudanças consiste na busca por um estado mais eficiente, menos hierárquico, descentralizado e que prime pela qualidade, aproximando-se do cidadão, que passa, agora, a ser tratado como cliente (BRESSER-PEREIRA, 2003; PAES DE PAULA, 2005).

Nesse cenário, nas duas últimas décadas o governo tem promovido uma série de iniciativas para a modernização da gestão pública em áreas como descentralização, modernização, eficiência do gasto público, governo eletrônico, profissionalização de pessoal e transparência pública (BRASIL, 2010).

Tanto que, o GESPUBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, instituído pelo Decreto 5.378 de 2005, foi criado com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do país, objetivando eliminar o déficit institucional; promover a governança; garantir a eficiência; assegurar a eficácia; e viabilizar a gestão democrática, participativa, transparente e ética (BRASIL, 2005).

O modelo instituído pelo GESPUBLICA apóia-se em fundamentos de excelência gerencial que orientam a adoção de práticas de gestão que objetivam levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência, redesenhando o papel do estado. Tudo isso sinaliza que a administração pública atual evolui no sentido de investir cada vez mais em proposições e iniciativas inovadoras que orientem a ação do Estado para resultados, tendo como foco principal ações finalísticas, com o intuito de elevar o padrão dos serviços prestados aos cidadãos, aumentando a capacidade das organizações públicas em fornecer os serviços almejados por eles (BRASIL, 2009).

Nesse sentido, Abrúcio (2005), afirma:

Em âmbito mundial, a administração pública encontra-se hoje num contexto que os historiadores chamam de 'revolucionário'. Novos conceitos surgem para combater os antigos – administração por objetivos, *downsizing*, serviços públicos voltados para o consumidor, *empowerment*, pagamento por desempenho, qualidade total, diversas formas de descentralização; todas essas propostas e mais alguma outras, fazem parte de um conjunto de medidas cuja finalidade é modificar, no nível mais abrangente possível, os parâmetros da organização burocrática (ABRÚCIO, 2005, p. 173-174).

Assim, dentro da proposta do presente trabalho, passa-se então a analisar uma dessas novas propostas: a consultoria administrativa.

2.2 A Consultoria Administrativa

A partir da quebra de paradigma de visão fragmentada da organização, típica da Administração científica, a consultoria tem sido uma das maneiras encontradas pelas organizações para buscar mais agilidade em seus processos de gestão. Essa mudança de paradigma, embasada em uma visão sistêmica, posicionou a organização em um contexto mais amplo e o ambiente passou a ter um papel fundamental na determinação de mudanças internas para gerarem respostas ao meio em que estas organizações se inserem (MANCIA, 1997).

Nesse ponto, Moura et al. (2009) afirma que, em virtude do ambiente instável em que as empresas têm atuado nos últimos anos, o campo da consultoria organizacional que teve seu início na década de 1950 tem prosperado de forma crescente a partir da década de 1980, inspirado, sobretudo, pelas práticas de gestão japonesas.

Donadone (2005) complementa assegurando que principalmente a partir da década de 1990 o campo da consultoria se consolidou e as empresas de consultoria despontaram como um dos setores mais dinâmicos do período, em virtude dos redesenhos organizacionais e do desenvolvimento da área de TI (Tecnologia da Informação).

2.2.1 Consultoria: campo de atuação, histórico e conceitos

Mancia (1997) afirma que a atividade de consultoria enquanto campo de atuação é bastante amplo e tem se expandido cada vez mais, sendo merecedor da atenção de estudos por pesquisadores como: Argyris, 1961; Bennis, 1972; Caplan, 1970; Shein, 1972; Bergan, 1980 e Gallessich, 1982. Para ela, esses pesquisadores têm contribuído para o campo com modelos de referência que norteiam e, portanto, oferecem melhores condições de atuação oferecendo métodos de trabalho aos consultores.

Historicamente, Mancina (1997) afirma que as referências à consultoria se iniciaram na década de 1950, concentrando-se principalmente na área médica e de saúde mental e que foram migrando ao longo dos anos para novos campos de atuação como o aconselhamento e a avaliação psicológica, atividades que envolviam a gestão de RH (recrutamento/seleção, satisfação no trabalho, motivação etc.) até chegarem de vez na área organizacional.

Desse modo, para se definir o termo consultoria, deve-se analisá-los sob diferentes óticas. Schein (1972) a define como:

Um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente (SCHEIN, 1972, p. 8).

Já Bergan (1976, p. 4) a define, de forma bastante sucinta, como:

Um processo de solução de problemas, no qual o consultor assiste o cliente para eliminar discrepâncias entre o desempenho observado e o desempenho desejado (BERGAN, 1976, p. 4).

Por outro lado, Caplan (1970, apud MANCIA, 1997), num enfoque mais direcionado ao entendimento que se quer dar à consultoria no escopo deste trabalho a define como:

Um processo de interação entre dois profissionais: o consultor; que é um especialista, e o consultado, que solicita o auxílio do consultor em relação a um problema de trabalho do momento, com o qual ele enfrenta algumas dificuldades e o qual ele entende que pertença a outras áreas específicas do conhecimento (CAPLAN, 1970, p. 19 apud MANCIA, 1997, p. 24).

Já com relação ao consultor, pode-se defini-lo, segundo a concepção trazida por Block (2001, p. 2) como “uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação” ou, como informa Reich (1994) os consultores são responsáveis pela identificação e solução de problemas; trabalham tipicamente em equipes compartilhando problemas, numa versão sofisticada que contempla a aprendizagem pelo exercício da prática; aprendem, nas práticas de trabalho, a simplificar a realidade por meio da construção de imagens abstratas que podem ser rearranjadas, embaralhadas, experimentadas e socializadas com outros especialistas, em um processo contínuo de formação e de aprendizagem em torno das situações problemáticas do cotidiano.

Em uma visão ampla da organização, Block (2001) completa que muitas das funções de *staff* em uma organização podem ser tidas como funções de consultoria e que estes consultores (assessores) atuam tipicamente planejando, recomendando, assistindo ou aconselhando sobre problemas em áreas diversas como RH, finanças, TI, dentre outras.

Em suma, pode-se dizer que a atividade da consultoria desempenha um papel de apoio na resolução de problemas organizacionais em um ambiente de parceria (ajuda mútua) entre consultor e consultado (cliente) num processo contínuo de interação.

2.2.2 O desenvolvimento da atividade de consultoria interna

Em virtude do cenário de incertezas e complexidades trazido pela globalização, novos conceitos gerenciais tomaram forma no campo organizacional como o conceito de *empowerment*¹, por exemplo, que contribuiu decisivamente para o crescimento do modelo de consultoria interna (MOURA et al., 2009). Este modelo, que surgiu na década de 1950 nos Estados Unidos e na Europa paralelamente à consultoria externa, ganhou força a partir das décadas de 1980 e 1990 em função de uma necessidade crescente de mudanças nas práticas gerenciais para que as organizações ganhassem competitividade (JOHRI; COOPER; PROKOPENKO, 1998).

No Brasil, Oliveira (2014) afirma que essa forma de consultoria surgiu a partir da década de 1960, motivada pela industrialização brasileira que necessitava modernizar suas técnicas de gestão de forma a garantir melhores lucros num processo de melhoria contínua e sustentável.

Já Gonçalves (1991) afirma que o desenvolvimento da consultoria interna se dá em virtude de:

[...] reconhecimento de que a renovação, mais do que uma simples mudança organizacional, deve ser um processo permanente da organização e qualquer consultor ou organização-cliente que não seja capaz de se aperceber deste fato não será capaz de desenvolver um projeto de consultoria eficaz (GONÇALVES, 1991, p. 94).

Vieira, Feitosa e Correa (2007) apontam, dentre alguns benefícios inerentes aos serviços prestados pelos consultores internos às organizações, os subsídios ao processo de tomada de decisão e aprendizagem mediante o desenvolvimento, compartilhamento e aplicação do conhecimento na melhoria dos processos organizacionais e no gerenciamento de seus colaboradores, no intuito de fornecer maiores retornos com suas atividades.

Nessa acepção, Mancina (1997, p. 16) acrescenta que a consultoria interna é uma atividade meio orientada para dar suporte à atividade fim em diferentes campos de atuação de forma a “responder de maneira mais ágil e inteligente às mudanças organizacionais”.

Seguindo o mesmo raciocínio Johri, Cooper e Prokopenko (1998) identificam na consultoria interna uma possibilidade de a empresa resolver seus problemas sem ter de criar assessorias permanentes em cada unidade de trabalho ou contratar serviços de consultoria externa, afirmando que ela é:

O refinamento na evolução do conceito de *staff*, um conceito que enfatiza tornar disponível para o gerente uma fonte especializada dentro da organização para ajudá-lo na identificação e estudo de problemas e oportunidades, elaborando recomendações e assessorando na sua implementação (JOHRI, COOPER E PROKOPENKO, 1998, p. 4).

¹ É uma abordagem de trabalho que objetiva delegar poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração da empresa. Nas palavras de Slack et al. (1997, p. 311) “significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma como ele é desempenhado.” Ou, conforme Rodrigues e Santos (2001), é uma abordagem de natureza estratégica, na qual se dá oportunidade às pessoas dentro da organização de utilizarem seus conhecimentos para a resolução de problemas de forma a melhorar o desempenho organizacional, sendo que a solução de problemas está associada, notadamente, ao gosto por novos desafios e à aquisição de novas habilidades necessárias para a execução de suas atividades.

Quanto à implementação, Lacey (1995) observa que a consultoria interna pode ser mais vantajosa que a consultoria externa, justamente porque naquela, o consultor acompanha a implementação das estratégias sugeridas até a conclusão completa do trabalho.

Oliveira (1987), por outro lado, acrescenta:

O objetivo dessas unidades de consultoria (*staff*) é o de aconselhar as unidades de linha no desempenho de suas funções, mediante consultoria, assessoramento, aconselhamento, recomendação e orientação (OLIVEIRA, 1987, p.142).

Kenton, Moody e Taylor (2003), em seus estudos apontam que esta é uma fonte de maximização do conhecimento e das competências existentes no sistema de forma a alcançar melhores resultados.

Dessa forma, percebe-se a gama de vantagens da consultoria interna para a organização que a põe em prática, mas, por outro lado, é fundamental que se observe também as vantagens para os profissionais que desempenham o papel de consultor. Vários são os autores que trabalham na linha da aprendizagem e do desenvolvimento pessoal que a consultoria interna pode proporcionar, alegando que o consultor interno tem suas competências e habilidades fortalecidas e aprimoradas durante a própria experiência profissional (ELTZ; VEIT, 1999).

Freitag (2012) discorre sobre o potencial que a prática da consultoria interna tem de criar e converter conhecimento em uma organização. Seu estudo aponta que em virtude da função maior da consultoria interna, que é a resolução de problemas organizacionais e também em virtude das interações entre os profissionais, o consultor acaba sendo demandado a desenvolver habilidades para lidar com a diversidade de aspectos que essas interações compreendem.

Essa ideia é reforçada também por Kelley (1979) que ao enumerar as quatro razões pelas quais as empresas deveriam adotar o modelo de consultoria interna: resposta rápida; responsabilidade pessoal; baixo custo e campo de capacitação, em duas delas percebe-se um benefício maior ao consultor do que a própria organização, quais sejam: responsabilidade pessoal e campo de capacitação. Na primeira, o consultor interno fica comprometido a gerar o melhor resultado, uma vez que seu trabalho só termina após a implementação da solução do problema, aumentando o compromisso, a motivação e a expertise deste profissional. Já na segunda, o profissional consultor adquire vasto conhecimento sobre a organização, proporcionando a ele uma visão global, o que pode fortalecer suas competências e habilitá-lo a aspirar posições hierárquicas superiores. Mais uma vez o compromisso, a motivação e a expertise deste profissional são afetados positivamente.

Por outro lado, Moura, Feitosa e Sousa (2009, p. 125) advertem sobre os possíveis conflitos que podem ocorrer no âmbito da consultoria interna:

A consultoria interna apresenta características próprias que corroboram para um ambiente de conflitos, pressões e desgaste psicológico igual, se não superior, ao que se observa na consultoria externa (MOURA, FEITOSA e SOUSA, 2009, p. 125).

Estes autores assinalam que estes conflitos estão relacionados à: expectativa quanto aos resultados; posição política e hierárquica do consultor na organização; confusão de

papeis; compartimentalização; marginalidade; ciúmes e carreira difusa, conforme apontam os estudos de Block (1991), Eltz e Veit (1999), Mancina (1997), Orlickas (1999) e Lacey (1995).

Mancina (1997) também admite que a posição hierárquica da consultoria interna ainda é um ponto de constantes conflitos. Como, de um modo geral, as organizações tendem a valorizar mais os cargos gerenciais que os técnicos, o que na prática reflete nas relações de poder, os consultores internos tendem a sair prejudicados dessa relação, visto que estes não desenvolvem atividades gerenciais nem tem poder hierárquico sobre o cliente.

Entretanto, analisar os possíveis benefícios e conflitos da consultoria interna apenas sob a ótica do setor privado, pode trazer uma visão falsa da realidade, tendo em vista as peculiaridades do setor público. Assim, na próxima seção, estudar-se-á a consultoria interna no âmbito do setor público.

2.2.3 A consultoria interna no âmbito do setor público brasileiro

Moura e Souza (2008) ao estudarem os impactos de um modelo de consultoria no setor público relatam que esta ferramenta pode ser um caminho para melhorar a qualificação dos servidores públicos, criando uma equipe de alto desempenho. Esses autores argumentam que a modernização do Estado por meio da introdução de conceitos e ferramentas modernas de gestão passa necessariamente pela qualificação do quadro de servidores.

Não há como negar que o fato de os consultores internos conhecerem e vivenciarem a realidade da administração pública contribui não só para a compreensão dos problemas, mas também para a construção de soluções adequadas a essa realidade, colocando-os em vantagem em relação à consultoria externa (MOURA; SOUZA, 2008, p. 58-59).

Outra realidade trazida por esses mesmos autores e corroborada por Huffington e Brunning (1994) e Mancina (1997), diz respeito ao custo que uma consultoria externa pode acarretar para o serviço público, informando que, em muitos casos, esses custos acabam sendo proibitivos, colocando, novamente, a consultoria interna como ferramenta gerencial alternativa para lidar com esses problemas.

Além disso, esse mesmo grupo de autores, ao relatarem experiências com a implantação de consultoria interna no setor público, relatam alguns outros benefícios à gestão pública como o *empowerment*, na medida em que esse modelo oferece um maior envolvimento dos servidores; ampliação do nível de conhecimento, comprometimento e visão; aumento dos níveis de motivação profissional e foco em problemas de gestão voltados à realidade pública, que muitas vezes não têm a mesma natureza que os problemas gerenciais da iniciativa privada.

Por fim, Moura e Souza (2008) destacam a possibilidade de desenvolvimento profissional para os servidores públicos. Em sua pesquisa, estes autores afirmam que um dos motivos apontados pelos servidores ao ingressarem em um modelo de consultoria interna no serviço público diz respeito à possibilidade de se desenvolverem profissionalmente, visto que essa atividade exige maior necessidade de leitura, cursos e contatos com especialistas o que pode levar ao desenvolvimento de novas oportunidades profissionais como atuar em cargos gerenciais, docência, consultoria externa etc.

Mas, como transpor os limites funcionais e organizacionais estabelecidos pelas estruturas hierárquicas tradicionais (verticalizadas e inflexíveis), muito comuns na administração pública brasileira e unir a estratégia de utilização de equipes de consultoria interna às reais necessidades das instituições públicas?

Segundo Cleland e Ireland (2007, p. 7), a gestão de projetos tornou-se o principal meio para o gerenciamento de atividades *ad hoc*² nas organizações, tal qual a consultoria interna, por exemplo, apresentando-se como uma “alternativa estratégica para o atendimento de problemas emergenciais visando o uso de equipes alternativas na administração operacional e estratégica da organização”. Além do que, os mesmos autores ainda afirmam que a gestão de projetos proporciona, não somente uma filosofia de trabalho, mas uma tática gerencial adequada para se administrar a mudança na organização, representando a vanguarda em termos de novos e melhores produtos, serviços e processos organizacionais.

2.3 A Gestão de Projetos

Ainda que nos primórdios da civilização o gerenciamento de projetos tenha sido informal e desestruturado, ele sempre esteve presente na atividade humana e nos últimos anos, ele vem sendo cada vez mais estudado e utilizado. Formalmente, Cleland e Ireland (2007) afirmam que esta disciplina existe a mais de cinquenta anos, sendo praticada em diversos setores. Entretanto, as práticas de gerenciamento de projetos podem ter centenas ou até milhares de anos, remontando à antiguidade, sendo comprovadas, por exemplo, pelos grandes projetos de construção do passado.

Por outro lado, o aumento da complexidade do mundo dos negócios faz com que as organizações tenham que responder mais rapidamente e eficientemente às fortes pressões competitivas impostas pelo mercado, forçando-as a adquirirem uma maior capacidade de coordenar, gerenciar e controlar suas atividades. Essa coordenação e controle de atividades são, atualmente, o foco do gerenciamento de projetos e estão intimamente ligados ao sucesso da implementação de estratégias de negócios por meio de projetos (KERZNER, 2006).

Seguindo o mesmo raciocínio, Menezes (2003) afirma que é crescente o número de organizações que estruturam seus sistemas produtivos para desenvolverem e venderem a seus clientes projetos customizados, rompendo assim com formas mais tradicionais de organização da produção. O que requer dos gestores uma visão de organização e de gestão bastante diferenciada, pois há, agora, um significativo aumento do número e da frequência de projetos internos sendo executados na maioria das empresas.

Nesse contexto, conhecer e dominar teorias e técnicas efetivas de gestão de projetos passa a ser um diferencial competitivo para as organizações. Entretanto, para se entender a dinâmica dessa gestão, é necessário, primeiro, saber reconhecer o que é um projeto.

² Waterman Jr. (1992) a define como aquilo que se destina a um fim específico. Em administração, este termo está ligado à *adhocracia*, que estabelece modelos de gestão de empresas baseadas em projetos. É caracterizada pela utilização de equipes multidisciplinares, que cooperam entre si para se alcançar um determinado objetivo. É, portanto, um sistema temporário, variável e adaptativo, relacionado com o estabelecimento de um grupo de pessoas, com habilidades e conhecimentos diferentes, porém complementares, que são reunidas para resolver determinados tipos de problemas organizacionais. É qualquer forma organizacional que conteste a burocracia para se alcançar algo novo, que incentive a mudança e envolva equipes de projetos ou força-tarefa, tendo forte impacto na gestão do conhecimento.

2.3.1 Conceito de Projeto

Segundo Kerzner (2006), um projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custo e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas de uma empresa.

O Guia PMBOK - 5ª edição (PMI, 2013) define projeto de forma bastante ampla como sendo:

[...] um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro. [...] cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas e atividades do projeto, esta repetição não muda as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto. [...] um projeto pode envolver uma única pessoa ou muitas pessoas, uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações (PMI, 2013, p. 3).

Assim, pode-se resumir o projeto como sendo um trabalho único, com início e fim claramente definidos, um escopo especificado, um orçamento e um nível de performance a ser atingido.

Nesse sentido, o PMBOK (PMI, 2013, p. 3-4) adverte sobre os produtos que podem ser criados por meio de projetos, dentre eles destaca que estes podem ser: “um serviço ou a capacidade de realizar um serviço” ou o “desenvolvimento de um novo produto, serviço ou resultado”, sendo que este novo produto, serviço ou resultado pode “efetuar uma mudança na estrutura, processos, pessoal ou estilo de uma organização” ou ainda alcançar a “implementação, melhoria, ou aprimoramento dos processos e procedimentos dos negócios existentes.”

2.3.2 A excelência em gestão de projetos e o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK)

Kerzner (2006) afirma que a diferença entre a empresa comum e a que obtém a excelência em gestão de projetos está na maneira pela qual as etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida dos projetos são implementadas. É neste ponto que a aplicação prática dos conceitos tem seu maior impacto na excelência em gestão de projetos. O mesmo autor conclui que as empresas que optam por utilizar uma metodologia de gestão de projetos percebem logo que o potencial de benefícios existentes é bem maior do que o originalmente visto como possível.

A crescente aceitação do gerenciamento de projetos indica que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas pode ter um impacto significativo no sucesso de um projeto (PMI, 2013). Kerzner (2006) aponta a necessidade de uma metodologia empresarial e o planejamento efetivo como fatores críticos no ciclo de vida da gestão de projetos.

Cleland e Ireland (2007), do mesmo modo, reconhecem a real necessidade dos administradores e gerentes de projetos de terem acesso imediato a informações atualizadas sobre conceitos e práticas em projetos visto o crescimento contínuo da gestão de projetos como alternativa para a administração da mudança organizacional pela qual as empresas têm passado.

Assim, o Guia PMBOK surge com o objetivo de ser uma ferramenta de apoio a essa gestão atuando como um referencial básico, sendo possível, entretanto, aplicar outras metodologias e ferramentas distintas para se implementar a estrutura de gerenciamento de projetos.

Editado na forma de livro e atualmente na quinta edição (2013), o Guia de Gerenciamento de Projetos – PMBOK – é uma publicação de diretrizes e normas do PMI (Project Management Institute, Inc.) preparadas através de um processo voluntário de desenvolvimento de normas de consenso. Este documento é um padrão reconhecido internacionalmente para a profissão de gerenciamento de projetos o qual descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidas para o tema. O conhecimento contido nesse padrão evolui a partir das boas práticas reconhecidas por profissionais de gerenciamento de projetos que contribuíram – e contribuem – para o seu desenvolvimento.

O Guia PMBOK também fornece e promove um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos possibilitando o intercâmbio eficiente de informações entre os profissionais de gerência de projetos (PMI, 2013).

Como referência básica, o PMBOK é mais um guia que uma metodologia (PMI, 2013). Ele se baseia em processos e subprocessos para descrever de forma organizada o trabalho a ser realizado durante o ciclo de vida de um projeto. Os processos descritos se relacionam e interagem durante a condução do trabalho e a descrição de cada um deles é feita em termos de: Entradas; Ferramentas e Técnicas e Saídas. O que pode ser visualizado na Figura 3.

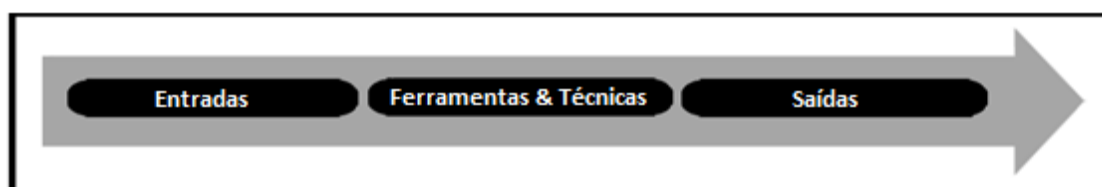


Figura 3 - Entradas, ferramentas & técnicas e saídas

Fonte: adaptado de PMI, 2013.

A quinta edição do guia PMBOK (PMI, 2013) traz quarenta e sete processos agrupados e integrados logicamente em cinco grandes grupos, a fim de atender os objetivos dos projetos. Esses cinco grupos são: processo de iniciação; processo de planejamento; processo de execução; processo de monitoramento e controle e processo de encerramento – e dez áreas de conhecimento distintas, a saber: gerenciamento de integração do projeto; gerenciamento do escopo do projeto; gerenciamento de tempo do projeto; gerenciamento de custos do projeto; gerenciamento da qualidade do projeto; gerenciamento de recursos humanos do projeto; gerenciamento das comunicações do projeto; gerenciamento de riscos do projeto; gerenciamento de aquisições do projeto e gerenciamento de partes interessadas do projeto.

Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de

projetos, ou uma área de especialização. Essas dez áreas de conhecimento são usadas na maior parte dos projetos, na maioria das vezes (PMI, 2013, p. 60).

Assim, o guia PMBOK define quais aspectos de cada uma dessas áreas de conhecimento são importantes e as maneiras como elas se integram a cada um dos cinco grupos de processos. A figura 4 representa de forma sucinta essa integração.

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processo de Gerenciamento de Projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Gerenciamento da Integração	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver o Termo de Abertura. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver o Plano de Gerenciamento de Projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto. Realizar o Controle Integrado de Mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> Encerrar o Projeto ou Fase.
Gerenciamento do Escopo		<ul style="list-style-type: none"> Planejar o Gerenciamento do Escopo. Coletar os Requisitos. Definir o Escopo. Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP). 		<ul style="list-style-type: none"> Validar o Escopo. Controlar o Escopo. 	
Gerenciamento do Tempo		<ul style="list-style-type: none"> Planejar o Gerenciamento do Cronograma. Definir as Atividades. Sequenciar as Atividades. Estimar os Recursos das Atividades. Estimar as Durações das Atividades. Desenvolver o Cronograma. 		<ul style="list-style-type: none"> Controlar o Cronograma. 	
Gerenciamento dos Custos		<ul style="list-style-type: none"> Planejar o Gerenciamento dos Custos. Estimar os Custos. Determinar o Orçamento. 		<ul style="list-style-type: none"> Controlar os Custos. 	
Gerenciamento da Qualidade		<ul style="list-style-type: none"> Planejar o Gerenciamento da Qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar a Garantia da Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar a Qualidade. 	
Gerenciamento dos Recursos Humanos		<ul style="list-style-type: none"> Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilizar a Equipe do Projeto. Desenvolver a Equipe do Projeto. Gerenciar a Equipe de Projetos. 		
Gerenciamento das Comunicações		<ul style="list-style-type: none"> Planejar o Gerenciamento das Comunicações. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar as Comunicações. 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar as Comunicações. 	
Gerenciamento dos Riscos		<ul style="list-style-type: none"> Planejar o Gerenciamento de Riscos. Identificar os Riscos. Realizar Análise Qualitativa dos Riscos. Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos. Planejar as Respostas aos Riscos. 		<ul style="list-style-type: none"> Controlar os Riscos. 	
Gerenciamento das Aquisições		<ul style="list-style-type: none"> Planejar o Gerenciamento das Aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> Conduzir as Aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar as Aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> Encerrar as Aquisições.
Gerenciamento das Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none"> Identificar Partes Interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar o Engajamento das Partes Interessadas. 	

Figura 4 - Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento de áreas de conhecimento

Fonte: adaptado de PMI, 2013

Além disso, o PMBOK (PMI, 2013) adverte que gerenciar um projeto inclui identificar os requisitos do projeto, adaptá-lo às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas e balancear as restrições conflitantes do mesmo, que incluem, principalmente: escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos. A relação entre esses fatores ocorre de tal forma que se algum deles mudar, pelo menos um outro fator será afetado. Por exemplo, se o cronograma for reduzido, o orçamento precisará ser aumentado. Se não for possível um aumento do orçamento para comportar essa diminuição do tempo, a qualidade ou o escopo poderão ser mitigados para se entregar um produto em menor tempo, mas com o mesmo orçamento (PMI, 2013).

2.3.3 Ativos de processos organizacionais

Os Ativos de Processos Organizacionais podem ser entendidos como fatores que ajudam a gestão e o sucesso do projeto na medida em que representam o conhecimento que a organização obteve em projetos anteriores. O PMBOK (PMI, 2013, p. 27) em sua quinta edição os define como “os planos, processos, políticas, procedimentos e as bases de conhecimento específicas da organização e por ela usados”, sendo que eles “incluem qualquer artefato, prática ou conhecimento de qualquer ou todas as organizações envolvidas no projeto que possam ser usados para executar ou administrar o projeto.”

Nesse sentido, o PMBOK (PMI, 2013) é enfático ao assegurar que os ativos de processos organizacionais incluem as bases de conhecimento sobre as quais os projetos da organização estão estruturados, sendo constituídos de dados sobre riscos e de valor agregado, cronogramas, documentos de projetos como planos de comunicação, planos de gerenciamento de projetos, mapas de risco, orçamentos e outros; mas, sobretudo são constituídos pelas lições aprendidas e informações históricas.

Segundo o PMBOK (PMI, 2013), os ativos de processos organizacionais podem ser agrupados em duas categorias: (1) processos e procedimentos; (2) base de conhecimento corporativo. A primeira categoria inclui os processos e procedimentos da organização para a condução do trabalho do projeto; já a segunda categoria inclui a base de conhecimento organizacional corporativa para o armazenamento e recuperação de informações.

A primeira categoria inclui, por exemplo, documentos de projetos relacionados a: (a) iniciação e planejamento (políticas de RH, saúde e segurança, de ética e de gerenciamento de projetos, registro dos riscos, estrutura analítica do projeto, diagrama de rede do cronograma do projeto, modelos de contrato etc.); (b) Execução, monitoramento e controle (políticas, planos e procedimentos da organização, relatório de horas, análises obrigatórias de gastos e despesas, códigos contábeis e cláusulas contratuais padrão de tecnologia de comunicações específica disponível, mídia de comunicação autorizada, políticas de retenção de registros e requisitos de segurança, diretrizes padronizadas, instruções de trabalho, dentre outros); (c) Encerramento (lições aprendidas, auditorias finais do projeto, avaliações do projeto, validações de produto e critérios de aceitação).

Já a segunda categoria contém documentos de projetos relativos à: (a) bases de conhecimentos gerenciais (políticas e procedimentos da organização); (b) banco de dados financeiros; (c) bancos de dados de gerenciamento de problemas e defeitos; (d) bancos de dados de medição de processos; (e) arquivos de projetos anteriores e (f) bases de conhecimento de informações históricas e lições aprendidas.

Desse modo, vê-se a importância da prática de lições aprendidas na sistemática da gestão de projetos. Estas práticas estão presentes nas duas categorias de ativos de processos organizacionais sendo, portanto, fundamentais para agregar valor aos projetos desempenhados pela organização e gerar conhecimento organizacional relevante.

2.3.4 Lições aprendidas

Para o PMBOK (PMI, 2013) lições aprendidas são aprendizagens obtidas no processo de realização do projeto, podendo ser identificadas a qualquer momento e também podem ser consideradas um registro do projeto, que será incluído na base de conhecimento de lições aprendidas, fazendo parte dos ativos de processos organizacionais.

Gouveia, Montalvão e Brito (2010, p.16) definem lições aprendidas como “narrativas que explicitam conhecimentos ou um entendimento adquirido através de uma experiência, que pode ser tanto positiva como negativa” acrescentando que a gestão de lições aprendidas é uma forma de aplicar o conhecimento do capital humano obtido através de experiências em projetos anteriores, de forma que erros cometidos em outros projetos podem ser evitados e práticas bem sucedidas podem melhorar o resultado do projeto presente.

Milton (2010, p. 5) define lições aprendidas como:

[...] conhecimentos que provêm da experiência (positiva ou negativa) e que podem ajudar ou influenciar o trabalho dos outros” de forma que o principal objetivo das lições aprendidas são o de “melhorar o desempenho e a curva de aprendizagem (MILTON, 2010, p. 5).

Do ponto de vista histórico, Milton (2010) argumenta que a prática de lições aprendidas tem sua origem em um contexto bem diferente do contexto organizacional de hoje. Sua origem data do início do século XV, durante as grandes navegações portuguesas. Este mesmo autor afirma que o grande sucesso que Portugal obteve com suas navegações, em grande medida, se deve às lições aprendidas obtidas por meio de navegações anteriores, se constituindo em uma importante fonte de vantagem competitiva para Portugal, aumentando significativamente a chance de sucesso das viagens futuras.

Durante as navegações do século XV, essa sistemática de aprender com o passado foi criada pela Escola de Sagres que, à época, era considerado o mais avançado centro de estudos e pesquisas em navegação. Os capitães portugueses, antes de zarparem para suas expedições de descobrimento, visitavam a Escola de Sagres e tinham longas conversas com capitães que haviam chegado de expedições anteriores. Essas conversas tinham por objetivo entender quais eram as principais razões do sucesso (ou fracasso) daquelas expedições, adquirir novos conhecimentos em navegação, ler os diários de viagem, que muitas vezes eram levados nas viagens como bibliografia de referência, e compartilhar novos mapas de viagem (MILTON, 2010).

Na medida em que as explorações iam acontecendo, os capitães iam adquirindo novos conhecimentos o que possibilitava criar suas próprias lições e escrever seus próprios diários de viagem, que posteriormente eram compartilhados com novos navegadores em um ciclo virtuoso. Além disso, os mapas que eram compartilhados voltavam para a Escola de Sagres com novos espaços preenchidos, edificando gradualmente o corpo de conhecimento em navegação da época (MILTON, 2010).

Este foi um sistema de aprendizagem eficaz, no qual as lições foram acumuladas ao longo do tempo, codificadas em mapas e diários de navegação, que eram transferidos de uma viagem para outra. Teve um apoio fundamental do rei de Portugal, sendo tratado como uma questão de vida ou morte pelos navegadores da época. Eles foram altamente incentivados a aprender. Se eles tinham uma viagem bem sucedida, retornavam com riquezas incalculáveis; se eles tivessem uma viagem mal sucedida, eles nem sequer retornavam (MILTON, 2010, p. 14).

Assim, Milton (2010) argumenta que este foi um dos primeiros (se não o primeiro) grande sistema de aprendizagem realmente eficaz e que pode ser relacionado à prática de lições aprendidas em projetos. Nesse sistema de aprendizagem, os conhecimentos adquiridos foram acumulados ao longo do tempo, codificados e gradativamente transferidos de uma viagem para outra, ajudando a Portugal a ganhar a corrida para novos territórios e novas riquezas.

2.4 A Gestão do Conhecimento

Nos últimos anos, notadamente nas duas últimas décadas o tema da gestão do conhecimento tem ganhado evidência, despertando interesses tanto do meio acadêmico quanto do meio organizacional. Vários são os autores que colocam a gestão do conhecimento como disciplina de destaque em organizações modernas, anunciando a chegada de uma nova economia ou sociedade, na qual os antigos meios de produção – terra, capital e trabalho – agora são substituídos por um único e valioso recurso: o conhecimento (DALKIR, 2005; DAVENPORT E PRUSAK, 2003; NONAKA E TAKEUCHI, 1997; DRUCKER, 1993; TERRA, 2001).

A esse respeito, Drucker (1993, p. 15-16) autor que garantiu que vivemos atualmente na “sociedade do conhecimento” afirma: “hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento.” O mesmo autor ainda destaca que “o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações de conhecimento ao trabalho.”

Assim, em uma organização moderna, a sua competência competitiva está muito mais nas suas capacidades intelectuais e de serviço do que necessariamente em seus ativos imobilizados como terras, equipamentos e instalações produtivas (DRUCKER, 1993).

Por outro lado, Dalkir (2005) assegura que traçar uma linha histórica e definir exatamente quando o termo gestão do conhecimento foi usado pela primeira vez não é tarefa das mais fáceis, visto que muito do que se define hoje como sendo gestão do conhecimento, já existia antes mesmo que este termo entrasse em uso e se tornasse popular.

Como exemplo, Drucker (1993, p. 38), registra que “alguns anos após Taylor ter começado a aplicar o conhecimento ao trabalho, a produtividade começou a aumentar (...).” Nessa passagem, Drucker explana sobre a utilização, por parte de Frederick Taylor, fundador da Administração Científica, de dados quantificados ao trabalho, a fim de aumentar os níveis de produtividade dos operários por meio de estudos metodológicos e não ao uso do conhecimento organizacional como um ativo intangível conforme se define hoje. Entretanto, percebe-se o reconhecimento, já no início do século XX, da importância da utilização de conhecimento (ou, pelo menos, da informação) no desenvolvimento organizacional.

Souza (2014) traça um panorama histórico sobre a gestão do conhecimento de forma bastante objetiva. Ao citar Wiig (1997), afirma que a primeira vez que o tema Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management* – KM) foi utilizado, foi em 1986, em uma conferência europeia sobre gestão, em uma palestra intitulada “*Management of Knowledge: Perspectives of a New Opportunity*”. A mesma autora afirma que já em 1987, Sveiby e Lloyd publicam o primeiro livro sobre o assunto e em 1989 é publicado o primeiro artigo sobre o tema na *Sloan Management Review*.

Dessa forma, vê-se que a sociedade caminha na direção da economia do conhecimento. A organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) assegura que o termo “economia baseada em conhecimento” nasce do reconhecimento de que o conhecimento e a tecnologia tomam lugar definitivo no desenvolvimento econômico dos países membros, através da produção, distribuição e uso intensivo do conhecimento (OECD, 1996, p. 3).

No contexto organizacional, o conhecimento adquire *status* de recurso estratégico, capaz de sustentar a vantagem competitiva das organizações. A capacidade produtiva deixou de ser dependente apenas dos ativos imobilizados (capital e equipamento). Os ativos de conhecimento agora tornam-se cada vez mais importantes. O sucesso passa a ser resultado da mobilização desses ativos de forma a enfrentar um novo ambiente de negócios. Torna-se imprescindível, portanto, para as organizações, a implementação da gestão do conhecimento como estratégia de sobrevivência nessa nova sociedade do conhecimento (BATISTA, 2012).

Terra (2001) assegura que, apesar de o conhecimento ser difícil de ser quantificado, como outros ativos organizacionais (mão de obra, equipamentos, ativos financeiros etc.), ele possui uma característica que o distingue dos demais: é o único ativo organizacional que, quanto mais utilizado, mais aumenta de valor, o que representa uma lógica de depreciação oposta àquela que usualmente se aplica. Nesse sentido, Dalkir (2005), acrescenta:

O uso do conhecimento não o consome; a transferência de conhecimento não resulta na sua perda; o conhecimento é abundante, mas a capacidade de usá-lo é escassa e muito conhecimento valioso de uma organização sai pela porta no fim do dia. (DALKIR, 2005, p.2).

Há ainda, uma abordagem estratégica de gestão na qual o sucesso de uma organização baseia-se, em grande medida, nos recursos que ela possui e controla. Trata-se da RBV – *Resource-Based-View* – ou Visão Baseada em Recursos. Essa escola da estratégia, explica a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências distintivos da organização, como o capital físico, o capital humano e o capital organizacional. A utilização destes recursos de forma diferenciada pode trazer vantagem competitiva em relação a seus concorrentes (BARNEY, 1991).

Barney (1991) enumera quatro características que os recursos devem ter para que se tornem fonte de vantagem competitiva sustentável: valor; raridade; dificuldade de imitar; dificuldade de substituir.

Por outro lado, a RBV não dá a devida atenção ao conhecimento, tratando-o sob uma perspectiva genérica, como componente comum às quatro características. Para tornar a RBV mais apropriada ao contexto da economia baseada em conhecimento, Grant (1996) amplia o conceito da RBV para KBV – *Knowledge-Based-View* – ou Visão Baseada em Conhecimento.

Nessa perspectiva, o conhecimento passa a ser visto como um recurso estratégico especial, um elemento diferenciador, necessário à organização, de forma que passa a ser fundamental para qualquer empresa acessar e utilizar o conhecimento especializado de seus empregados (GRANT, 1996).

Assim, a gestão do conhecimento pode ser considerada como um “sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas” (SABBAG, 2007, p. 60), de forma que a “Gestão do Conhecimento precisa entender, focar e gerenciar sistematicamente a criação, renovação e aplicação deliberada e explícita do conhecimento”. Para alcançar esses objetivos, ressalta-se que as organizações devem “construir, transformar, organizar, implantar e utilizar os ativos de conhecimento de forma eficaz” (WIIG, 1997, p.8).

Para sedimentar o conceito que pretende-se abordar nesse trabalho, Terra (2001) caminhando nesse mesmo entendimento, define a gestão do conhecimento como:

Um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como isso se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional. [...] em um processo dinâmico, social que envolve mudanças contínuas nas habilidades e na aquisição de *know how* (TERRA, 2001, pp. 63 e 245).

Da mesma forma, Coelho (2004) a sintetiza como:

O processo que tenta assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos, ou seja, em novos processos e em produtos ou soluções inovadoras. E que a gestão do conhecimento também é um novo modelo de gerenciamento das organizações focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na gestão de conhecimentos (COELHO, 2004, p. 98).

Assim, para se obter um melhor entendimento sobre a gestão do conhecimento, assim como para que seja possível aprofundar sobre questões relacionadas aos processos de criação do conhecimento organizacional, a seguir é apresentada uma descrição dos principais conceitos relacionados ao tema, quais sejam: dados, informações e conhecimento.

2.4.1 Definições básicas

Davenport e Prusak (2003, p. 2) definem dados como “um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a um evento.” No contexto organizacional, esses autores o definem como “registros estruturados de transações”.

Informações, por outro lado podem ser definidas como “dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p. 32). Ou, conforme Senge (1999, p. 487) “são dados com relevância à situação do receptor”.

Já o conhecimento deriva da informação assim como esta deriva dos dados (COELHO, 2004), podendo ser definido, segundo Sveiby (1998), como uma capacidade de agir que, em outras palavras, significa dizer que o conhecimento é orientado para ação que se constitui em um processo de saber dinâmico desenvolvido a partir de agrupamentos de percepções sensoriais e associações de informações desenvolvidas ao longo do tempo.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (2003, p. 7), consideram o conhecimento um ativo corporativo valioso para a organização justamente porque ele está mais próximo da ação do que os dados e a informação, sendo que ele “deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva.” Por esse motivo, para os autores, um conhecimento pode – e deve – ser usado para tomar decisões mais acertadas com relação a, por exemplo, estratégia empresarial, desenvolvimento de novos produtos, novos processos etc.

Sveiby (1998) ainda apresenta outros tantos significados atribuídos ao termo, tais como: conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza entre outros, alegando que a definição vai depender do contexto em que o termo será empregado.

Já Davenport e Prusak (2003, p. 5-7) sintetizam o tema assegurando que “dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado [...]” e “para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho, agregando valor à informação”. Para ele, tal transformação ocorre através de

palavras iniciadas com “c”, tais como: comparação; consequências; conexões e conversão, conforme se vê no quadro a seguir:

Quadro 1 - Os quatro "c's" da transformação da informação em conhecimento

Comparação	De que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
Consequências	Que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
Conexões	Quais relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
Conversão	O que as outras pessoas pensam desta informação?

Fonte: adaptado de Davenport e Prusak (2003)

Assim, as atividades criadoras do conhecimento estão intimamente ligadas aos seres humanos e suas interações, de forma que são as contribuições humanas que distinguem o conhecimento da informação ou dos dados.

Embora obtenhamos dados a partir de registros ou transações e informações, a partir de mensagens, obtemos conhecimento de indivíduos ou de grupos de conhecedores ou, por vezes, a partir de rotinas organizacionais. O conhecimento é entregue através de meios estruturados, tais como livros e documentos, e de contatos pessoais a pessoa que vão desde conversas até relações de aprendizado (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 7).

Em outras palavras, mas corroborando esse pensamento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64) ao descrever semelhanças e diferenças entre os termos informação e conhecimento, fazem uma nítida distinção entre eles, citando Drestske (1981, pp. 44 e 86) alegam que “a informação é um produto capaz de gerar conhecimento [...]. O conhecimento é identificado como a crença produzida (ou sustentada) pela informação.” “Essa compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.”

Davenport e Prusak (2003) ainda correlacionam o conhecimento com a experiência, alegando que o conhecimento é resultado de tudo aquilo que o profissional adquire ao longo de sua carreira por meio de cursos, livros, mentores e aprendizado informal. Essa experiência, que se refere àquilo que fizemos e àquilo que aconteceu conosco no passado, proporciona uma perspectiva histórica por meio da qual se pode olhar e entender novas situações e eventos a partir de situações e eventos anteriores.

O conhecimento nascido da experiência reconhece padrões que nos são familiares e pode fazer inter-relações entre aquilo que está acontecendo agora e aquilo que antes aconteceu. A aplicação da experiência nos negócios pode ser tão simples como a velha tarimba de identificar quedas nas vendas como um fenômeno sazonal [...] ou tão complexa como um gerente notar sinais sutis da complacência administrativa que ocasionou problemas no passado (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 9).

Complementando, Davenport e Prusak (2003) com o intuito de oferecer uma definição funcional de conhecimento, em uma descrição pragmática, afirmam que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 6).

O que essa definição torna claro é que o conhecimento não é algo puro e simples. Ele é “fluido [...] intuitivo [...] existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas”, tornando os ativos do conhecimento muito mais difíceis de serem identificados (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 6; SVEIBY, 1998).

A figura 5, a seguir, sintetiza os conceitos de dado, informação e conhecimento à luz do que foi discutido até aqui.

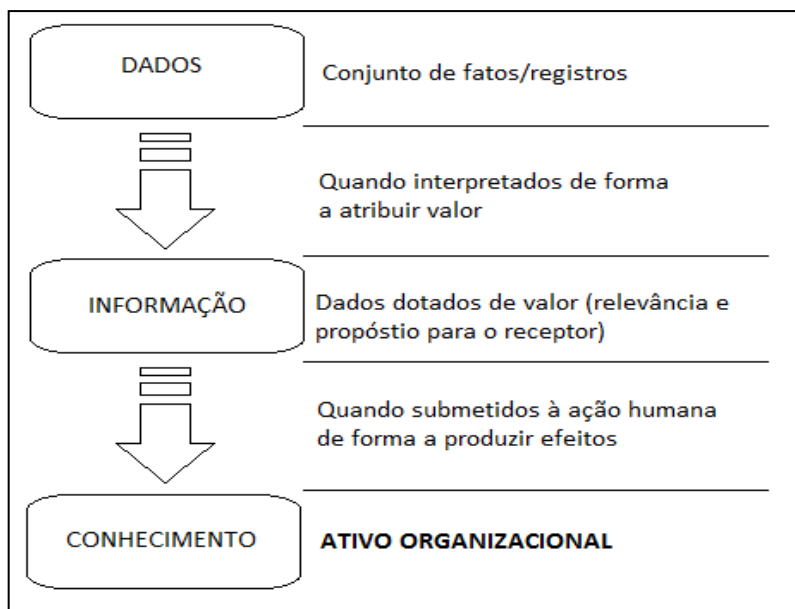


Figura 5 - Dado, informação e conhecimento

Fonte: elaborado pelo autor

2.4.2 A criação do conhecimento organizacional: o modelo de conversão do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que muitas teorias administrativas que surgiram desde meados de 1980 têm observado a importância do conhecimento para a sociedade e as organizações. No cerne desta questão está a aquisição, o acúmulo e a utilização do conhecimento existente dentro da perspectiva de criação do conhecimento.

Segundo esses autores, essa preocupação se justifica na medida em que é fundamental entender como elas criam novos produtos, novos métodos e novas formas organizacionais. E, mais fundamental ainda, é compreender como elas criam o novo conhecimento que possibilita tais criações.

A literatura especializada aponta diversas maneiras de se promover o conhecimento organizacional. Esta seção detalha a teoria da criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).

Para explicar a teoria da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) partem de uma abordagem epistemológica na qual o conhecimento se cria a partir da mobilização e conversão do conhecimento tácito em explícito.

O conhecimento tácito, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando as comunicações e o compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito.

Este está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores, emoções, crenças e compromissos que ele incorpora (NONAKA E TAKEUCHI, 2008).

Nesse sentido, Davenport e Prusak (2003), também incluem as variáveis valores e crenças na discussão sobre a criação de conhecimento organizacional. Para eles, os valores e crenças fornecem forte impacto sobre o conhecimento organizacional. Em virtude dessa subjetividade do conhecimento tácito, esses valores e crenças determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações.

Já o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (NONAKA E TAKEUCHI, 2008).

Sobre essas duas dimensões do conhecimento, Dalkir (2005) apresenta um quadro comparativo conforme se pode observar abaixo:

Quadro 2 - Comparação das propriedades do conhecimento tácito vs. conhecimento explícito

Propriedades do conhecimento tácito	Propriedades do conhecimento explícito
Capacidade de adaptação, para lidar com situações novas e excepcionais.	Habilidade para difundir, reproduzir, para acessar e reaplicar em toda a organização
Expertise, <i>know-how</i> , <i>know-why</i> , and <i>care-why</i>	Capacidade de ensinar, treinar
Capacidade de colaborar, de compartilhar uma visão, para transmitir uma cultura	Capacidade de organizar, sistematizar, para traduzir uma visão em uma declaração de missão, em funcionamento
<i>Coaching</i> e <i>mentoring</i> para transferir conhecimento experiencial numa base de um-para-um, <i>face-to-face</i>	Transferência de conhecimento através de produtos, serviços e processos documentados

Fonte: Dalkir, 2005.

Assim, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo dinâmico da criação do conhecimento está fundamentado:

No pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Chamamos essa interação de “conversão do conhecimento” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 67).

A partir da interação entre conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram quatro modos de conversão do conhecimento em um processo de transformação interativo e em espiral. São eles: (1) a socialização que é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito; (2) externalização que é a conversão do conhecimento tácito em explícito; (3) combinação que é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito; (4) internalização que é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Ou, de outra forma:

[...] a socialização ocorre no nível do indivíduo para o indivíduo, a externalização acontece no nível do indivíduo para o grupo, a combinação no nível do grupo para a

organização e a internalização no nível da organização para o indivíduo (NONAKA E TAKEUCHI, 2008).

A dinâmica de conversão do conhecimento se dá através de um ciclo também conhecido como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI (Socialização-Externalização-Combinação-Internalização), sigla derivada das iniciais dos modos de conversão já citados. Este modelo pode ser observado na Figura 5 a seguir:

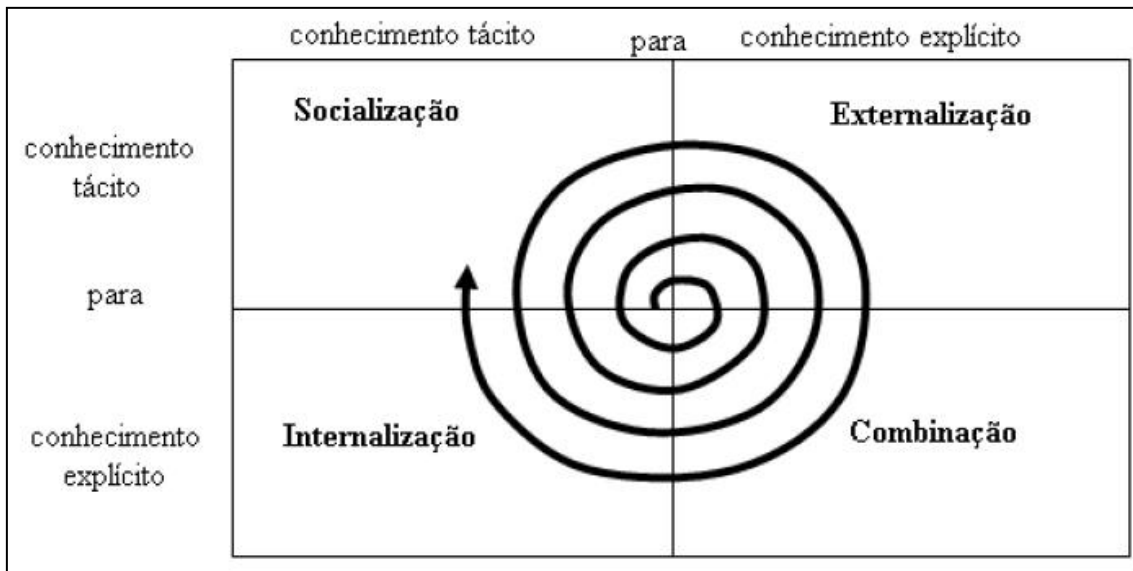


Figura 6 - Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 69).

O ponto principal para que ocorra a socialização está na experiência vivida associada às emoções e ao contexto da experiência. Esta forma de compartilhamento é favorecida por meio de diálogos e comunicação face a face e também por observação/imitação (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). Eles exemplificam a socialização por meio de processos de *brainstorming*³. Eles destacam dois casos: o da Honda, no qual as reuniões de *brainstorming* se tornaram uma estratégia propícia para se resolver problemas complexos de desenvolvimento do projeto. E o caso da *Matsushita Electric Industrial Company*, no qual o problema de se desenvolver uma máquina doméstica de fazer pão no início da década de 1980 foi resolvido em reuniões de observação com o melhor padeiro da região.

Segundos os autores, essas reuniões, além de serem um fórum para diálogos, eram também uma forma de compartilhar experiências e ampliar a confiança entre os participantes do projeto. E, no segundo caso, também uma forma de socialização do conhecimento tácito por meio da observação, imitação e prática.

³ *Brainstorming* é uma técnica utilizada para potencializar o pensamento criativo nas organizações cujo objetivo principal é o da resolução de problemas. Por meio da associação de ideias e da liberação da imaginação, o *brainstorming* ajuda a romper bloqueios criativos, a descobrir novas soluções e, conseqüentemente, a inovar. Conceitualmente, a “tempestade de ideias” pode ser definida como a geração contínua de ideias, independente do número de pessoas envolvidas na ação. É muito utilizado para conseguir gerar um número grande de ideias em um espaço de tempo determinado. Materializa-se por meio de reuniões cujo número de participantes pode variar muito: de 3 a 15 membros, por exemplo. (CIARLII, 2014)

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 71).

Essa conversão ocorre pelo diálogo e reflexão coletiva em formas compreensíveis, tais como ideias, imagens, palavras, conceitos, metáforas, analogias, narrativas ou recursos gráficos (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). Para exemplificar o processo de externalização, esses autores descrevem o caso do desenvolvimento do Honda City, que se baseou na metáfora da “evolução do automóvel” e na analogia da “esfera” (máximo espaço interno e mínima área de superfície) (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, pp. 71 e 75).

Além disso, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.77), o processo de documentação (diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias reais) facilita a transferência do conhecimento explícito, ajudando as pessoas a “vivenciar a experiência dos outros, ou seja, reexperimentá-las”

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas, redes de comunicação computadorizadas (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 75).

É a transformação de conhecimento explícito em conhecimento explícito que pode levar a novos conhecimentos. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam o treinamento formal nas escolas ou o produto gerado por meio da interação do conhecimento de dois departamentos diferentes de uma organização como exemplos de combinação.

Nonaka e Takeuchi (2008) destacam ainda a importância das bases de dados compartilhadas entre membros da organização, a partir das quais informações são separadas, classificadas, adicionadas e reagrupadas, levando a novos conhecimentos, além da captura e integração de novos conhecimentos explícitos, tanto dentro quanto fora da empresa, para a disseminação de novo conhecimento aos membros da organização.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 77).

O conhecimento explícito da organização deve ser incorporado na ação e na prática, por meio de treinamento ou simulações. Um ponto-chave para o sucesso da internalização é a sua disseminação que, quando ocorre, dá início a um novo ciclo ou espiral de criação do conhecimento. Em outras palavras, os autores afirmam que o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com outros membros da organização para que uma nova espiral de criação do conhecimento se inicie.

Dessa forma, vê-se que na visão de Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito e explícito não são entidades independentes. Ao contrário, são complementares. Ele resulta de uma combinação de conhecimentos explícitos (acessíveis e codificados) e tácitos (não codificados), se desenvolvendo em espiral partindo do indivíduo, sendo compartilhado em grupos, incorporado à organização e voltado para o indivíduo (ANGELONI, 2008). A figura a seguir, é uma representação ilustrada que complementa a figura anterior (figura 6), no

entendimento dos quatro modos de conversão do conhecimento apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997).

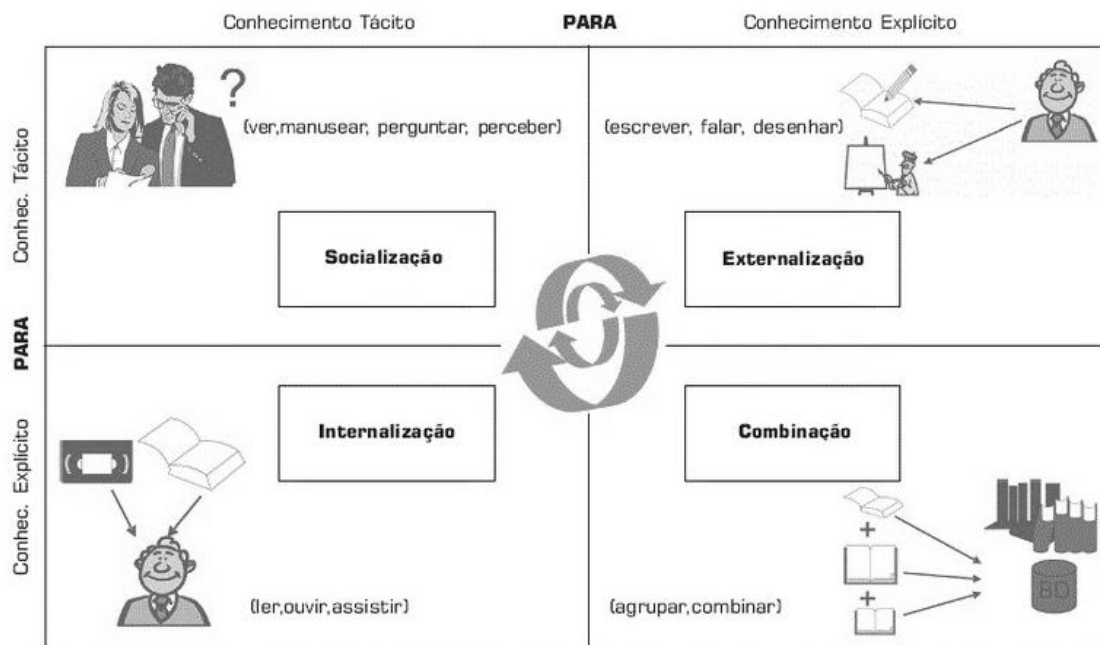


Figura 7 - Os quatro modos de conversão do conhecimento (ilustrado)

Fonte: UFAL (2015?)

2.4.3 A gestão do conhecimento em organizações públicas

No contexto de reformulação da gestão pública brasileira, na qual o modelo gerencial promove mudanças progressivas nos valores e, principalmente, nas práticas de gestão (SECCHI, 2009), a gestão do conhecimento desponta como um instrumento hábil para tornar a máquina administrativa mais eficiente e eficaz.

Coelho (2004, p. 110) afirma que, apesar de as organizações públicas possuírem propósitos distintos das organizações privadas (estas vinculam eficiência administrativa à lucratividade; aquelas a vinculam ao perfeito atendimento das demandas da sociedade), “atualmente, as estratégias e tecnologias utilizadas para a consecução de seus objetivos tendem a ser semelhantes”. Em seu estudo, esse autor demonstra que a gestão do conhecimento deve ser mais compreendida e, por consequência, melhor aproveitada pelas várias esferas administrativas do setor público, destacando a “importância da gestão do conhecimento como nova tecnologia de gestão a ser adaptada e plenamente usufruída para a melhoria de desempenho da função pública (COELHO, 2004, p. 111).

Terra e Gordon (2002, p. 57 e 63) definem a gestão do conhecimento como um “esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional, por meio da facilitação de conexões significativas”, proporcionando “mudanças contínuas nas habilidades e na aquisição de *know how*”. Coelho (2004) complementa afirmando que:

A gestão do conhecimento pode ser tida como um novo modelo de gerenciamento para as organizações, focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração de conhecimentos (Coelho, 2004, p. 98).

Dessa forma, em uma visão estratégica, percebe-se que gerir o conhecimento organizacional de forma a tornar a organização mais produtiva, constitui um requisito fundamental para a boa gestão pública, de forma que estas organizações mantenham-se inovadoras, eficientes e entreguem um serviço de alto valor à sociedade.

Nesse sentido, Batista (2004) afirma que na Administração pública, a Gestão do Conhecimento tem uma finalidade bastante ampla. Ela aumenta a efetividade das ações públicas, melhorando o desempenho organizacional, argumentando que essas organizações devem gerir o conhecimento para promover a construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das instituições públicas.

Bem, Prado e Delfino (2013) argumentam que as instituições do serviço público e seus servidores são fundamentais para o desenvolvimento de uma nação, de forma que a Gestão do Conhecimento desempenha papel chave para a gestão eficaz do principal recurso dessas instituições: o conhecimento. No serviço público, que é sujeito a constantes mudanças políticas, gerir o conhecimento torna-se ainda mais importante.

É notório o esforço do governo federal em mapear estratégias de gestão do conhecimento em organizações públicas, tanto que o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) lançou entre os anos de 2004 e 2006 uma série de três publicações sobre o tema⁴, de forma a colher experiências de organizações que desenvolvem alguma prática de gestão do conhecimento e compartilhá-la com a finalidade de promover uma ampla discussão do tema no setor público.

Entretanto, Batista et al. (2005) mostra a necessidade de se institucionalizar as práticas de gestão do conhecimento, porque apesar de várias instituições do Serviço Público Federal já possuírem prática de Gestão do Conhecimento, a maioria delas ainda são de caráter isolado. São iniciativas individuais em nível de gerência e equipes e não institucionalizadas.

Nesse sentido, o Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (CONGEP) é realizado anualmente pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) com o intuito de debater experiências e práticas do setor, dentre elas: repositórios de conhecimento; propostas de acesso e transferência de conhecimentos; ambientes para criação de conhecimentos; banco de dados de lições aprendidas; uso de sistemas de avaliação e remuneração para mudança de comportamento; desenvolvimento de redes especializadas, entre outros, de modo que seja possível aprender com as melhores práticas e adotar propostas especializadas (BEM, PRADO e DELFINO, 2013).

⁴ A primeira é intitulada “Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo federal”, que visou a discutir a importância do conceito da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública e a identificar o estágio de sua implementação em seis organizações: Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (Caixa), Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e Banco Central do Brasil (Bacen). (BATISTA, 2004); a segunda publicação, “Gestão do conhecimento na Administração Pública”, analisou-se as mudanças na gestão pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo federal brasileiro. (BATISTA, et al., 2005); na terceira publicação, intitulada “O desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é analisada a situação das práticas de gestão do conhecimento no sistema público federal de ensino, no âmbito das áreas de administração e planejamento de tais instituições. Nesta pesquisa, participaram três Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) e 41 universidades públicas federais. (BATISTA, 2006).

Por fim, Batista (2004), argumenta sobre a aplicabilidade da gestão do conhecimento no setor público, afirmando que ela, além de aumentar a efetividade da ação pública em temas relevantes para a sociedade, está em:

i) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; *ii)* preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; *iii)* promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e *iv)* criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento (BATISTA, 2004, p. 9).

Portanto, o papel da gestão do conhecimento na Administração Pública “transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial” (BATISTA, 2004, p. 10).

2.4.4 A Gestão do Conhecimento em projetos

Já é amplamente conhecido o papel que o conhecimento desempenha como um dos principais recursos estratégicos para as organizações vencerem seus mais importantes desafios, dentre eles: produtividade, qualidade, inovação, desempenho e efetividade. Desafios estes que precisam ser superados para garantir a sobrevivência das empresas e, mais que isso, gerar diferencial competitivo para suplantar os concorrentes.

Da mesma forma, a gestão de projetos vem sendo reconhecida como uma importante competência estratégica para as organizações atingirem de forma eficiente e eficaz os objetivos organizacionais. Através dela, as empresas podem responder mais eficientemente às mudanças assumindo uma postura mais ágil e flexível.

Assim, Brasil e Tabares (2012) afirmam que as disciplinas da gestão do conhecimento e da gestão de projetos podem agir sinergicamente contribuindo para a conclusão dos objetivos organizacionais. A aplicação integrada dessas duas disciplinas impacta positivamente em todos os setores da organização, ampliando a possibilidade de sucesso do negócio.

Nesse sentido, na medida em que o conhecimento é reconhecido como novo recurso organizacional; paralelamente, ele pode ser reconhecido como um novo recurso do projeto, se convertendo em um fator crítico de sucesso para o próprio projeto, sendo capaz de trazer resultados diferenciados, não apenas para o projeto, mas para toda a organização.

Vários são os autores que realizam estudos relacionando a gestão do conhecimento à gestão de projetos. Ramos (2010) afirma que a gestão do conhecimento em projetos é um assunto que vem ganhando espaço devido à necessidade do estabelecimento de práticas de gestão do conhecimento intra e inter-projetos que possibilitem a troca de experiências.

Fegury, (2012) em estudo sobre a gestão de Escritórios de Projetos, afirma que estes devem ser um local com acúmulo de conhecimento, pois são eles que disseminam o conhecimento em gestão de projetos aos gerentes de projetos, aproximando o Escritório às

práticas de gestão do conhecimento, na medida em que converte o conhecimento tácito dos funcionários em conhecimento organizacional (explícito). Terra (2001), por sua vez, salienta que os projetos são ricos em conhecimento, pois o aprendizado, tanto das pessoas quanto das organizações, se dá no decorrer dos projetos, sugerindo uma série de medidas que facilitam esse aprendizado.

Da mesma forma, Hanischi et al. (2009) correlacionam a gestão do conhecimento à gestão de projetos. Em seu estudo, entrevistam 27 gerentes de projetos em corporações alemãs e analisam os fatores críticos de sucesso. O resultado é que os entrevistados reconhecem a necessidade da gestão do conhecimento nos projetos, apesar de grande parte deles não realizá-la ao longo do projeto. Somente alguns, realizam algum tipo de sistematização do conhecimento em projetos. Como consequência prática do estudo, associam as práticas de gestão do conhecimento que podem ser utilizadas no ciclo de vida do projeto, em cada etapa deste. O quadro a seguir, associa essas práticas de Gestão do Conhecimento às etapas do projeto, segundo o estudo de Hanisch et al. (2009).

Quadro 3 - Práticas de Gestão do Conhecimento no ciclo de vida dos projetos

Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca de lições aprendidas de projetos passados ▪ Busca por conhecimentos do cliente e técnicos ▪ Avaliação de ideias do projeto com base em experiência de projetos (viabilidade, risco, forma de implementação) ▪ Extração de conhecimento de projetos anteriores ▪ Possíveis sinergias com projetos paralelos
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicação do conhecimento de projetos concluídos para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Planejamento e orçamento ○ Preparação da proposta (precificar) ○ <i>Teambuilding</i> (identificação de portadores de conhecimento) ○ Organização do projeto ▪ Busca de documentos de melhores práticas em diferentes estágios de projeto ▪ Identificação de especialistas na fase ou atividade específicas ▪ Uso de métodos de gestão de projetos consolidados e melhorados (ferramentas, <i>templates</i>) ▪ Reutilização de pacotes de tarefa inteiros
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arquivamento de lições aprendidas e documentos de melhores práticas para projetos futuros ▪ Condução de entrevistas pós-projeto ▪ Teste e avaliação do conhecimento recém adquirido ▪ Inclusão do conhecimento na base de conhecimentos ▪ Transferência pessoal de conhecimentos experienciais para outros times de projeto ▪ Checagem de metas de aprendizagem

Fonte: adaptado de Hanisch et al. (2009, p. 150)

Desse modo, comprova-se que é fundamental criar formas de gerir todo esse conhecimento proveniente desses projetos, pois, quando bem gerido, pode: melhorar a agilidade na resposta dos projetos; criar um ambiente contínuo de inovação; aumentar a produtividade da equipe e, principalmente, melhorar a qualidade da tomada de decisão em projetos (HANISCH et al., 2009).

O capítulo a seguir, demonstra como uma dessas práticas de gestão do conhecimento pode sistematizar o conhecimento organizacional em projetos.

2.5 A Prática de Lições Aprendidas como Estratégia de Sistematização do Conhecimento Organizacional em Projetos de consultoria

Aprender pela experiência é uma das principais atividades do ser humano. (MILTON, 2010, p.1).

Milton (2010) afirma que todos fazem isso, até mesmo os bebês. Ao descrever a aprendizagem pela experiência argumenta que os bebês aprendem a sorrir, por exemplo, através da experimentação (tentativa e erro ou tentativa e sucesso). À medida que a criança cresce, ela passa de um aprendizado inconsciente para um aprendizado consciente. A partir daí, quando os pais ensinam algo às crianças, eles estão, na verdade, ensinando por meio da experimentação (experiência) própria que é repassada às crianças. Assim, quando essa experiência é bem absorvida, pode ser muito mais benéfico aprender com as experiências dos outros do que com os próprios erros.

No mundo corporativo, a ideia de adquirir conhecimento com a experiência alheia ou aprender com experiências anteriores tem levado muitas organizações a implantarem sistemas de lições aprendidas.

Esta visão de ‘aprender com a experiência’ tem levado muitas empresas a criarem um processo de lições aprendidas, de modo que se algo não vai de acordo com o plano, eles esperam que a empresa como um todo reflita sobre o que aconteceu e desenhe lições do passado, a fim de não repeti-las no futuro (MILTON, 2010, p. 2).

Nesse sentido, Ferenhof, Forcellini, Varvakis (2013), partindo do pressuposto de que sob a óptica da gestão do conhecimento toda e qualquer experiência é conhecimento, correlacionam a prática de lições aprendidas ao conhecimento, de forma que ela está relacionada com experiências-chave que contêm alguma relevância para o projeto (presente ou futuros) e que, portanto, devem ser explicitadas, compartilhadas e disseminadas a fim de agregar valor às pessoas e a própria organização.

Do mesmo modo, Terra (2001) aproxima os temas da aprendizagem, do conhecimento e da gestão do conhecimento. Para ele, a aprendizagem organizacional é o processo de aquisição de conhecimento pelos indivíduos e grupos da organização, no momento em que estes analisam e tomam decisões acerca dos processos, sendo função das organizações disponibilizarem este conhecimento para que outros indivíduos e grupos o utilizem (gestão do conhecimento).

É fundamental pensar que uma lição aprendida não deve ser apenas um evento bem sucedido que pode ser repetido (ou um evento mal-sucedido que deva ser evitado), mas que o conhecimento nela existente pode influenciar um processo, padrão, sistema ou comportamento previamente existente na organização (FERENHOF, FORCELLINI, VARVAKIS, 2013).

Schindler e Eppler (2003) afirmam que a retenção sistemática de experiências em projetos é o melhor caminho para que uma organização compare seus projetos e documente seus mecanismos mais eficientes de resolução de problemas, de forma a reduzir riscos em seus projetos, alcançando uma vantagem competitiva sustentável.

Davenport e Prusak (2003) reforçam a ideia de que a prática de lições aprendidas é uma importante ferramenta de gestão do conhecimento e de aprendizado. Ao discorrerem sobre a prática de lições aprendidas desenvolvida pelo exército Americano no início dos anos

de 1990 – *Center for Army Lessons Learned* (CALL) – eles reconhecem a importância do conhecimento da vida real – o que eles chamam de “histórias de guerra” ou “vida nas trincheiras” – e a efetiva transferência deste conhecimento para os membros de missões posteriores. Esse exercício envolve o exame meticuloso do que efetivamente ocorreu, daquilo que supostamente deveria ter ocorrido, qual a razão da diferença entre ambos e, sobretudo, o que pode ser aprendido com essa diferença.

Semelhantemente, essa ideia pode ser transferida para o mundo corporativo, de forma que se pode fazer uma nítida distinção entre o que se aprende nas escolas de administração (*cases* teóricos) daquelas situações que os futuros gerentes lidarão na vida real.

Em outras palavras, eles compartilham os detalhes e significados de experiências reais porque entendem que o conhecimento da realidade cotidiana, complexa e muitas vezes caóticas do trabalho é geralmente mais valioso do que as teorias sobre ela (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 11).

Davenport e Prusak (2003) argumentam ainda que o conhecimento profissional é adquirido por meio de tentativa e erro no decorrer de uma longa experiência e observação. Assim, as lições aprendidas podem servir de atalhos para soluções de novos problemas que relembram problemas já solucionados. Profissionais experientes podem enxergar certos padrões já conhecidos em situações novas e responder mais rapidamente e de forma mais apropriada. Em outras palavras, o conhecimento acumulado e compartilhado em lições aprendidas pode oferecer maior velocidade de resposta. São eficientes guias para situações complexas, atuando como padrões de experiência interiorizada.

Entretanto, aprender significa melhorar efetivamente o desempenho. Milton (2010, p. 15) argumenta que há uma distinção significativa entre “lições aprendidas” e “lições identificadas”. Uma lição não é efetivamente aprendida até que algo realmente mude. Antes disso, é apenas uma lição identificada. Lições depositadas em um banco de dados, ou em um relatório de final de projeto são inúteis, a menos que algo efetivamente mude como resultado delas.

Lições aprendidas significam mudar o seu comportamento, ou o desenvolvimento de uma nova abordagem ou nova habilidade. Aprendizagem implica mudança; não uma mudança potencial; [...] mas a mudança real. [...] A lição é verdadeiramente aprendida quando nós modificamos o nosso comportamento para refletir o que sabemos (MILTON, 2010, p.15).

Esse comportamento pode ser facilmente vinculado à internalização do conhecimento dentro do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997). Essa internalização é a conversão do conhecimento explícito (da organização) para o conhecimento tácito (do indivíduo). É fortemente vinculada ao “aprender fazendo”, quando as experiências vivenciadas nas etapas anteriores são incorporadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais e conhecimento técnico. Um ponto-chave para o sucesso da internalização é a sua disseminação que, quando ocorre, dá início a um novo ciclo ou espiral de criação do conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Nesse mesmo sentido, Vandeville (2000) ao discorrer sobre a utilização de TI para auxiliar as organizações no uso de repositórios de conhecimento organizacional, como é o caso das lições aprendidas, argumenta que em muitas delas o conceito de lições aprendidas parece ainda ser vagamente definido. A análise e o subsequente uso de lições aprendidas muitas vezes parecem ser inexistentes.

Muitas organizações tratam a gravação de lições aprendidas como um fim em si mesma, perdendo assim oportunidades para utilizar as informações já presentes na empresa para melhorias efetivas (VANDEVILLE, 2000, p. 127).

Analogamente, Milton (2010) afirma que um processo de lições aprendidas pode não dar certo nas organizações, entregando menos valor do que elas potencialmente poderiam entregar, em virtude de essas lições não serem explicitadas corretamente. Segundo este autor, muitas organizações acabam por colocar as lições aprendidas nas intranets apenas para atender aos auditores de projetos, sem se preocupar com uma sistematização adequada. Esse comportamento acaba por trazer prejuízos e pouca efetividade ao sistema, visto que posteriormente ninguém conseguirá mais recuperar esse conhecimento.

O mesmo autor, analisando casos de insucesso em organizações de grande porte, adverte ainda que há outros dois fatores que podem colaborar para a pouca efetividade da prática de lições aprendidas: repositórios de conhecimento pouco amigáveis e falta de tempo dos funcionários.

Segundo ele, um banco de dados repleto de textos pouco amigáveis torna a tarefa de encontrar a “lição certa” para o seu caso muito difícil. Argumenta que uma solução fácil e barata seria torná-lo acessível e amigável. As lições aprendidas deveriam ser colocadas em formatos de PowerPoint, por exemplo, para que todos pudessem lê-las e dar “legitimidade e prioridade às pessoas que precisam de tempo para fazê-lo” (MILTON, 2010, p. 6).

Novamente, isso demonstra que é preciso completar o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) para que o processo de lições aprendidas seja efetivo e possa contribuir para a consolidação do conhecimento dentro da organização.

Não basta externalizá-las em um banco de dados. É preciso que isso seja feito da maneira mais adequada. Além disso, os processos de socialização, internalização e combinação são importantes meios para se sedimentar o conhecimento organizacional, visto que todos os membros da equipe dariam contribuições em tempo real, melhorando a qualidade do material e, mais importante ainda, aprendendo com ele.

É nessa acepção que Davenport e Prusak (2003) assumem que não basta usar intensivamente as tecnologias de informação para “estocar” conhecimento. Esses repositórios devem sempre ser utilizados e bem utilizados. Essa boa utilização das lições aprendidas, mesmo que em projetos distintos, pode ajudar a combinar o conhecimento de uma lição aprendida em um projeto a outra lição aprendida de outro projeto, criando conhecimento organizacional, nos moldes do modelo SECI (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Nesse sentido, Milton (2010) descreve um modelo de lições aprendidas no qual o enfoque pode ser atribuído à pessoa ou à lição, podendo ser organizadas sob conteúdos formais ou informais. Neste modelo, as lições aprendidas são conduzidas em sistemas de conexão ou coleta. Os sistemas de conexão possuem enfoque na pessoa e se preocupam em “conectar” pessoas a fim de que o conhecimento tácito possa ser compartilhado por meio do diálogo e da conversação. Em um sistema de coleta, o enfoque volta-se para a lição e se preocupa em transferir conhecimento por meio de materiais gravados ou escritos (conhecimento explícito). A formalidade (ou informalidade) fica por conta dos meios e métodos pelos quais a organização gere o seu conhecimento. A figura a seguir descreve o modelo apresentado-o em quatro quadrantes nos quais pode-se encaixar um modelo de gestão de lições aprendidas de uma organização dada a sua gradação de formalidade/informalidade e enfoque na pessoa(conexão)/lição(coleta).

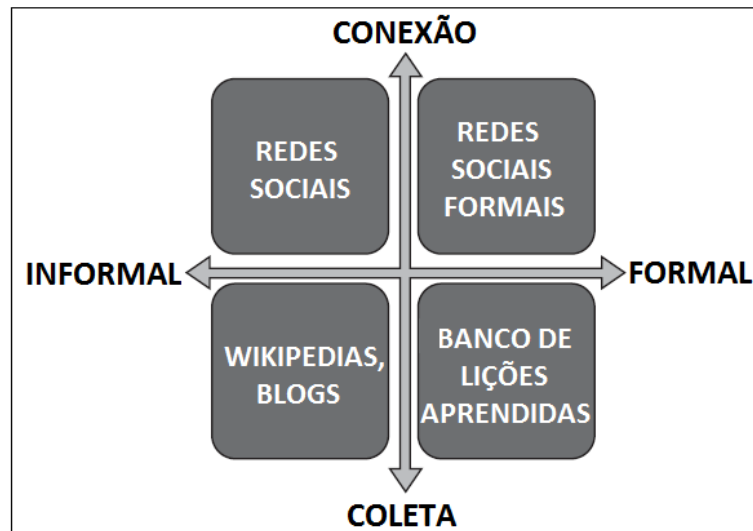


Figura 8 - Os quatro quadrantes da abordagem de lições aprendidas
 Fonte: adaptado de Milton, 2010.

No entanto, ainda que o autor reconheça que independente do quadrante sempre há, de alguma forma, a criação de conhecimento organizacional por meio da alternância entre conhecimentos tácito e explícito⁵. O balanceamento entre os sistemas de coleta e conexão propicia uma maior eficiência ao modelo. Dessa forma, permite-se que o conhecimento tácito seja compartilhado (modelo de conexão) e se transforme em conhecimento explícito (modelo de coleta) proporcionando a sua internalização e posterior combinação (MILTON, 2010).

Acredito firmemente que ambos os sistemas são necessários. Qualquer modelo de gestão do conhecimento ou sistema lições aprendidas completo precisa de uma combinação de sistemas de conexão e coleta, ocorrendo ambas as abordagens em paralelo. Eles precisam ser reticulados, é claro, e as comunidades ou redes podem ser responsáveis, umas pela coleta; outras pela conexão (MILTON, p. 31).

Seningen (2005), por outro lado, adverte para dois pontos-chave que devem ser considerados na prática de lições aprendidas. Primeiramente, afirma que a documentação e comunicação de lições aprendidas deve sempre ocorrer, mesmo que a organização atue em áreas distintas e que os projetos não se repitam plenamente em todas as suas características, visto que ela pode ser útil em algum momento para um próximo projeto ou para o próximo gerente de projeto, mesmo que em uma área diversa. Até porque, quando se trata da mesma organização, vários fatores se repetem como cultura, clima, relações de poder etc. Fatores esses que interferem diretamente na execução do projeto independentemente da área do saber em que estão inseridos (MILTON, 2010).

Em segundo lugar, Seningen (2005) adverte que ao longo da carreira, um profissional pode colocar centenas ou até milhares de horas de trabalho em projetos e que se este profissional sair da empresa por qualquer motivo, todo esse conhecimento pessoal adquirido sairá junto com ele se não estiver devidamente sistematizado na organização. Ao passo que, ao se documentar as lições aprendidas, pode-se transformar todo esse conhecimento pessoal em conhecimento organizacional, para, por exemplo, servir de base para o aprendizado do seu substituto.

Por outro lado, pela discussão apresentada até aqui, pode-se imaginar que o processo de documentação de lições aprendidas deve ocorrer somente em projetos de grande escala.

⁵ Nonaka e Takeuchi, 1997.

Cleland e Ireland (2007), porém, negam esta afirmação. Ao tratarem da gestão de pequenos projetos⁶ afirmam que, mesmo em pequenas iniciativas de administração *ad hoc*, que apóiam processos organizacionais, a utilização de métodos e técnicas de gestão de projetos são perfeitamente aplicáveis (mesmo em escala reduzida) e a documentação de lições aprendidas pode ser igualmente relevante para a criação e disseminação do conhecimento organizacional, por meio da transmissão de experiências de gestão para futuros gerentes e para a própria equipe de projeto.

Em uma concepção mais ampla, tendo como base a definição de inovação trazida pelo Manual de Oslo (OECD, 2006, p. 55) que a define como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado (...) ou um novo método organizacional nas práticas de negócios (...)”; pode-se afirmar que a prática de lições aprendidas pode, inclusive, servir de fundamento para a inovação, sobretudo a inovação incremental, visto que ela pode identificar a causa de insucessos em projetos introduzindo melhorias nos processos, dando ensejo às inovações incrementais.

Em concordância com essa ideia, autores como Grant (1996), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (2003), admitem que o conhecimento, especialmente na sua dimensão tácita, tem sido considerado, como o recurso determinante para a inovação contínua em processos, produtos e serviços e uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável para as empresas.

A prática de lições aprendidas pode, portanto, ajudar a mitigar os riscos associados a projetos, a fim de se obter uma melhor compreensão das atividades envolvidas, melhorando sistematicamente os processos de gestão do conhecimento, aumentando o uso sistemático das competências dos envolvidos e identificando a causa raiz de sucessos e fracassos, de forma a contribuir com a eficiência dos processos organizacionais (FERENHOF; FORCELLINI; VARVAKIS, 2013).

Esse aumento da eficiência organizacional vem de uma clara melhoria em performance de uma equipe de trabalho em virtude do aprendizado acumulado. Milton (2010, p. 9) argumenta que “quanto mais vezes você faz uma atividade, quanto mais você aprende, melhor você começa. O custo cai; você faz as coisas melhor e mais rápidas”.

Se uma organização pode tirar lições da experiência, pode eliminar erros que se repetem, e pode reproduzir o sucesso, então o resultado deve ser uma melhoria contínua de desempenho (MILTON, 2010, p. 9).

Isso resulta em uma curva de aprendizagem mais intensa. Mesmo que as pessoas podem aprender naturalmente, quando se introduz um sistema de lições aprendidas, a aprendizagem é acelerada. Uma equipe que adquire conhecimento de outra equipe a priori, focando na aquisição de conhecimento por boas práticas (lições aprendidas) pode iniciar a curva de aprendizagem em um ponto inferior (MILTON, 2010).

A figura a seguir ilustra como essa curva de aprendizagem acelerada pode ser benéfica à organização reduzindo consideravelmente os seus custos.

⁶ O PMBOK (PMI, 2013) faz referência a este tipo de projeto, definindo-o como aquele cujo prazo seja inferior a 30 dias; possua objetivo único; um único tomador de decisões; escopo facilmente definido; poucos recursos alocados e uma equipe pequena para a realização do trabalho (inferior a cinco membros).

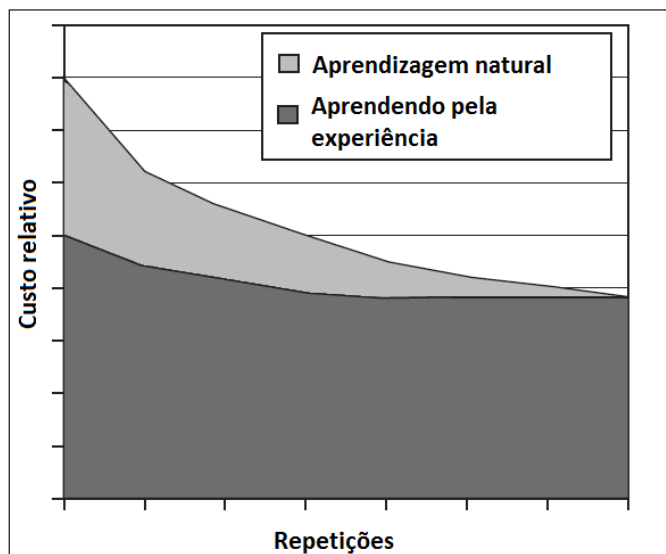


Figura 9 - Curvas de aprendizagem acelerada pela experiência

Fonte: adaptado de Milton, 2010.

Por último, no que concerne ao momento ideal para se documentar as lições aprendidas, Ferenhof, Forcellini e Varvakis (2013) afirmam que o processo de documentar lições aprendidas em projetos para gerar uma base de conhecimento pode se dar de duas formas: ao longo do projeto ou ao seu término, também conhecida de *postmortem review*. Por outro lado, Cleland (1985) afirma que este processo pode se dar em três momentos: (1) na fase pré-projeto; (2) ao longo do projeto e (3) na fase pós-projeto. Dessa forma percebe-se que há uma interligação entre o que foi apontado por Cleland (1985) nas fases 1, 2 e 3 e por Ferenhof; Forcellini; Varvakis (2013), notadamente na fase *postmortem*.

Já o PMBOK (PMI, 2013) ao estabelecer o ciclo de vida do projeto, ele o faz desde a concepção da ideia até a entrega final do produto ou serviço, sendo composto basicamente pelas seguintes etapas: início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto. Na etapa de encerramento, o guia traz, dentre outras, as seguintes atividades: (1) fazer uma revisão do projeto ou de final de fase e (2) documentar lições aprendidas.

Em suma, a prática de lições aprendidas como Estratégia de Sistematização do Conhecimento Organizacional em Projetos de Consultoria foi abordada ao longo deste referencial teórico a partir de um modelo no qual esta se inter-relaciona em um nível micro de análise com a gestão de projetos e a gestão do conhecimento; tendo como contexto maior a consultoria administrativa (nível meso) e, mais acima, como macro-ambiente de análise a Administração Pública.

Neste capítulo, em especial, buscou-se abordar teorias vigentes, enfoques teóricos e experiências compartilhadas em lições aprendidas pelos autores que sustentam este referencial teórico, com o intuito de se construir uma base para a posterior análise dos resultados desta pesquisa.

Dessa forma, tendo por base este referencial teórico, passa-se ao próximo capítulo que irá abranger o percurso metodológico adotado na elaboração da pesquisa a fim de encontrar respostas à problemática apresentada.

3 METODOLOGIA

Segundo Demo (1985):

Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia (DEMO, 1985, p. 19).

No decorrer deste capítulo serão apresentados os caminhos metodológicos para se chegar aos resultados esperados para esta pesquisa. Desse modo, serão apresentados aqui o tipo de pesquisa, os sujeitos da pesquisa, a seleção das técnicas de pesquisa e as ferramentas de coleta de dados, bem como os modelos de análise que serão utilizados neste trabalho.

3.1 Tipo de Pesquisa

O presente trabalho de pesquisa é qualitativo, que nas palavras de Flick (2004, p. 28) significa dizer que “é orientado para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”.

Quanto à classificação, Vergara (2009) aponta que uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Nesse sentido, tem-se que, quanto aos fins, o presente estudo é aplicado e descritivo. É aplicado, pois busca resolver problemas concretos e com finalidade prática; é descritivo, pois expõe características de determinada população ou determinado fenômeno, estabelece ainda correlações entre variáveis e define sua natureza sem, entretanto, a intenção de explicá-los (VERGARA, 2009).

Quanto aos meios, tem-se que a presente pesquisa é, ao mesmo tempo, pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso.

É pesquisa de campo, visto que é uma investigação empírica, na qual o autor pretende coletar informações sobre o fenômeno em campo, diretamente com os sujeitos da pesquisa; é documental em virtude de se utilizar documentos organizacionais usados pelos sujeitos da pesquisa ao longo dos projetos de consultoria interna realizados por eles; é pesquisa bibliográfica uma vez que, para construção do referencial teórico e contextualização do caso, foram utilizadas diversas fontes de consulta, como livros, artigos científicos nacionais e internacionais, periódicos, dentre outros; por fim, é estudo de caso, visto que são estudados os 30 projetos de consultoria realizados por estes sujeitos desde a criação da equipe em janeiro de 2010 até dezembro de 2015.

Quanto ao estudo de caso, Yin (2015) ainda aponta que é:

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto puderem não ser claramente evidentes (YIN, 2015, p.17).

Ainda nesse sentido, o estudo de caso mostra-se vantajoso para este contexto, uma vez que, conforme Yin (2015):

A pesquisa de estudo de caso é uma das várias maneiras de se realizar uma pesquisa nas ciências sociais. [...] A pesquisa de estudo de caso seria o método preferencial em comparação aos outros em situações nas quais (1) as principais questões da pesquisa são ‘como?’ ou ‘por quê?’; (2) um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais; e (3) o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico) (YIN, 2015, p. 2).

Desse modo, baseado nas proposições de Yin (2015) esta pesquisa busca responder ao “como?” a partir de seu problema de pesquisa: “Como a prática de lições aprendidas sistematiza a gestão do conhecimento organizacional em projetos desenvolvidos por uma equipe de consultoria interna em uma instituição federal de ensino superior?”

No que tange ao “controle sobre os eventos comportamentais”, o pesquisador, apesar de ser parte integrante da equipe, não participou diretamente de todos os projetos de consultoria expostos nesta pesquisa e, além disso, não tem qualquer controle sobre os eventos comportamentais e as respostas dos sujeitos pesquisados.

Além do que, “o foco do estudo é um evento contemporâneo”, no sentido de que a modernização da gestão pública traz consigo a utilização de novas técnicas e ferramentas gerenciais, dentre as quais estão incluídas a consultoria administrativa, a gestão de projetos e a gestão do conhecimento.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são os seis Técnicos Administrativos em Educação – Administradores (TAE – Administrador) lotados no setor de planejamento da Instituição Federal de Ensino Superior objeto deste estudo, que trabalham diretamente na equipe de consultoria, sendo que este número representa a totalidade dos componentes do universo pesquisado.

A investigação tem caráter individual e os sujeitos pesquisados, para fins de sigilo serão descaracterizados, sendo-lhes atribuído um código alfanumérico composto pelas iniciais “Adm” e um número. A numeração indica a ordem em que os sujeitos foram entrevistados e esta foi aleatória.

O quadro a seguir apresenta as características principais dos sujeitos entrevistados.

Quadro 4 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Código	Idade	Gênero	Formação (graduação/Pós-graduação)	Experiência Profissional Anterior	Tempo de trabalho na equipe
Adm01	35	M	Administração Pública (2013); Especialização em Gestão Pública (em andamento).	Analista de Planejamento e Controle da Produção (1,5 anos); Técnico de Tecnologia da Informação (10 anos)	1,5 anos
Adm02	45	M	Administração (2007); Especialização em Projetos (2014).	Técnico de Laticínios (10 anos); Micro empresário (13 anos).	3 anos
Adm03	41	F	Administração (1998); História (2006); Mestrado em História (2009).	Secretária Executiva (2,5 anos); Assessor Administrativo (1,5 anos); Docência no ensino médio (1 ano);	1,7 anos

Adm04	26	M	Administração (2013); Especialização em Gestão Fiscal (2015).	Estágio em Empresa Pública Municipal de Saneamento (01 ano), setor de Produção e Controle.	1,5 anos
Adm05	29	M	Administração (2009); Especialização Marketing e Negócios (2011); Mestrado em Gestão e Estratégia (em andamento).	Consultor de crédito (9 meses); operador de telemarketing (6 meses); Professor de inglês (1,5 anos); Servidor Público (1,5 anos no cargo de Assistente Administrativo na UFXY)	3,5 anos
Adm06	31	M	Administração (2007); Especialização em Finanças (2009) e Gestão Hospitalar (em andamento); Mestrado em Gestão e Estratégia (em andamento).	Suporte técnico de TI (5 anos); Bancário (6 anos, sendo 1 ano de supervisor administrativo e 5 anos como supervisor de atendimento).	5 anos

Fonte: elaborado pelo autor

3.3 Desenho de Pesquisa

A pesquisa se desenvolveu por meio de entrevistas individuais com o objetivo de coletar informações sobre o consultor e os projetos de consultoria foco do presente estudo.

Segundo Vergara (2009, p. 5), a entrevista é útil para esta situação uma vez que esta é pertinente a investigações com abordagens qualitativas, além de ser o instrumento adequado para se “obter informações que estão ‘dentro do indivíduo’ e que dizem respeito a experiências vividas ou tendências futuras.”

Por fim, foi utilizada a pesquisa documental, na qual documentos de trabalho desta equipe foram pesquisados com o intuito de auxiliar na construção deste estudo de caso e bibliográfica, com o intuito de levantar teorias sobre o tema estudado em livros, artigos científicos, dissertações, teses, e outros materiais acadêmicos.

3.4 Ferramentas de Coleta de Dados

Nesta seção tratar-se-á, detalhadamente, as ferramentas de coleta de dados escolhidas no desenho de pesquisa, a saber: a entrevista, a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica.

3.4.1 Entrevista

A fim de se efetuar a coleta de dados prevista no desenho da pesquisa, utilizou-se a entrevista individual com roteiro semi-estruturado que, conforme Roesch (1999), compõe-se de um roteiro com questões abertas que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Corroborando este pensamento, Easterby-Amith et al., 1991, p. 74) afirmam que este método é utilizado quando “é preciso compreender as

elaborações que o entrevistado usa como base para emitir suas opiniões e crenças sobre determinado assunto ou situação.”

O roteiro (Apêndice A) foi elaborado a partir dos conceitos pré-definidos no referencial teórico, perpassando os objetivos intermediários do estudo, e dividiu-se em três partes:

A primeira diz respeito à introdução. Nesta parte, abriu-se a entrevista, com a caracterização do entrevistado; informações gerais, como objetivo e a importância da pesquisa e solicitação para gravação. Além disso, nessa parte foram apresentados ao entrevistado os projetos de consultoria realizados pela equipe ao longo dos últimos cinco anos, para que ele escolhesse de um a três projetos dentre aqueles que ele tivesse participado. Esses projetos serviram de referência para a construção de suas respostas.

Ressalte-se que na apresentação dos objetivos e da importância da pesquisa, o entrevistador tomou o cuidado de, em nenhum momento, informar aos entrevistados que se tratava de uma pesquisa sobre gestão do conhecimento voltado a uma ferramenta de gestão em específico, a saber, lições aprendidas, visto que esta ferramenta é objeto de estudo desta pesquisa. Essa estratégia teve o objetivo de colher informações isentas e espontâneas, para que qualquer menção a qualquer assunto relacionado ao tema ocorresse com total naturalidade, sem comprometer os resultados da pesquisa.

Na segunda parte, têm-se as questões propostas que se dividiram em três blocos, da seguinte maneira:

a) 1º Bloco: procurou compreender as percepções do entrevistado sobre os projetos de consultoria interna elaborados pela equipe da PROPLAN. Essas questões avaliaram a relevância dos projetos de consultoria para a organização e para o serviço público em geral, bem como a aplicabilidade de ferramentas/práticas da gestão de projetos. Também explorou a aplicabilidade da consultoria interna à realidade da instituição. Dessa forma, buscou-se responder ao objetivo intermediário nº 1.

b) 2º Bloco: buscou captar do entrevistado sua compreensão sobre a gestão do conhecimento, do conhecimento organizacional e como este conhecimento organizacional pode ser criado/adquirido pela organização. Por se tratar de roteiro semi-estruturado, o pesquisador, neste bloco de questões pode explorar, além dessas, outras questões importantes para o estudo como, por exemplo, a percepção do entrevistado sobre a importância que a UFXY dá à gestão do conhecimento. Esse bloco buscou responder ao objetivo intermediário nº 2.

c) 3º Bloco: finalmente, buscou-se compreender, aprofundadamente, na visão do entrevistado, qual a aplicabilidade da gestão do conhecimento aos projetos de consultoria interna desenvolvidos pela PROPLAN. Este bloco faz a interseção entre os campos de estudo desta pesquisa: gestão do conhecimento; gestão de projetos e consultoria interna, buscando investigar se a prática de lições aprendidas é, realmente, uma estratégia adequada à gestão do conhecimento organizacional em equipes de consultoria interna. Novamente, o pesquisador pode explorar com bastante liberdade as questões propostas. Assim, fechou-se os objetivos respondendo ao objetivo intermediário nº 3 e ao objetivo final do estudo.

Na terceira e última parte, realizou-se o fechamento da entrevista, com questões levantadas pelo entrevistado, validação da entrevista e agradecimentos. Para validação interna da pesquisa, foi utilizada a técnica de Gibbs (2009) por meio da qual os sujeitos entrevistados

foram interrogados sobre se o que quiseram expressar com suas respostas confere com o entendimento do pesquisador sobre as respostas oferecidas a cada questão, questionando também se os objetivos e a importância da pesquisa ficaram claros para cada um deles. Além disso, após a transcrição, antes que fossem analisadas, as entrevistas foram disponibilizadas em meio digital, a cada um dos entrevistados, para que conferissem o teor da transcrição e a validassem.

Ao todo foram realizadas seis entrevistas, entre os meses de outubro e dezembro de 2015, todas no local de trabalho dos indivíduos, com duração total de 163 minutos e 7 segundos, perfazendo uma média de, aproximadamente, 27 minutos por entrevista.

3.4.2 Pesquisa Documental

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada também a pesquisa documental que, conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 157) “é a fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse.” Foram, portanto, consultados documentos escritos, principalmente em meio digital (relatórios, ofícios, *e-mails*, memorandos, tabelas, gráficos, planejamentos de trabalho, planos de ação, atas de reuniões etc.), elaborados por esta equipe, com acesso restrito aos funcionários do setor e que serviram de base para a construção desta pesquisa. Auxiliaram também na elaboração do estudo de caso, sendo fundamentais para proporcionar uma visão mais clara do problema e para a correta construção do quadro 6 (Rol de Consultorias Elaboradas pela Equipe de Consultoria Interna).

3.4.3 Pesquisa Bibliográfica

Como parte fundamental à pesquisa científica, o trabalho conta ainda com a pesquisa bibliográfica como ferramenta utilizada para a busca de conhecimentos teórico-empíricos que nortearam todo o desenvolvimento do trabalho. Para tanto, foram utilizadas diversas fontes bibliográficas, como livros, artigos, revistas, periódicos nacionais e internacionais, dissertações e teses. Todo este material serviu de suporte na confecção do referencial teórico e do estudo de caso.

3.5 Modelo de Análise de Dados

O modelo de análise de dados utilizado nesta pesquisa foi a análise indutiva proposta por Thomas (2006, p. 238) a qual o autor a descreve como “um procedimento sistemático para a análise de dados qualitativos, em que a análise deve ser guiada por objetivos específicos de avaliação”. Neste estudo, os objetivos final e intermediários é que guiaram a análise.

O pressuposto fundamental deste método consiste em que os dados emirjam de temas recorrentes encontrados nos dados brutos, sendo estes freqüentes, dominantes ou significantes, sendo que, segundo Thomas (2006, p. 238) essa abordagem de análise indutiva possui três propósitos básicos:

- 1) Condensar extensos e variados dados brutos de texto em um formato de resumo;

2) Estabelecer ligações claras entre os objetivos da pesquisa e as conclusões resumidas derivadas dos dados brutos, para, a partir daí, garantir que esses *links* sejam ao mesmo tempo transparentes e defensáveis;

3) Desenvolver um modelo ou teoria sobre a estrutura subjacente das experiências ou processos que são evidentes nos dados do texto.

O resultado de uma análise indutiva, segundo Thomas (2006, p. 240) é “o desenvolvimento de categorias em um modelo ou quadro que resume os dados brutos e transmite temas e processos-chave.” As categorias resultantes da codificação, que são o núcleo da análise indutiva têm, potencialmente, cinco características principais que são apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 5 - Procedimento de codificação da Análise Indutiva de Thomas

Procedimento de Codificação – Análise Indutiva de Thomas		
Tópicos	Características	
1	Rótulo de Categoria	Palavra ou frase curta utilizada para se referir à categoria
2	Descrição da Categoria	Descrição do significado da categoria com as principais características, abrangência e significações.
3	Texto ou dados associados à categoria	Exemplo de textos codificados na categoria que ilustram significados, associações e perspectivas associadas com a categoria.
4	<i>Links</i>	Cada categoria pode ter vínculos ou relações com outras categorias.
5	O tipo de modelo em que a categoria está inserida	O sistema de categorias pode ser subsequentemente incorporado em um modelo, teoria ou quadro. Eles não são criados antes da análise.

Fonte: Adaptado de Thomas (2006)

Seguindo a metodologia da análise indutiva de Thomas⁷ (2006), os dados foram tratados da seguinte maneira:

1) Preparação dos arquivos de dados brutos (limpeza de dados): Nesta etapa todas as entrevistas gravadas foram transcritas na sequência em que ocorreram e colocadas em um arquivo comum, padronizado, no formato Word com inserção do número de páginas e de linhas numeradas, perfazendo um total de 40 páginas e 1.180 linhas, conforme pode-se verificar no Apêndice C:

2 : uma vez preparado, todo o texto foi lido em detalhes para familiarização do conteúdo.

3) Criação de categorias: a partir da leitura detalhada do texto, uma terceira leitura foi feita e, a partir dela, foram sendo sinalizados pontos importantes, contendo ideias centrais significantes e freqüentes em cada um dos blocos de questões. A partir daí, marcou-se esses extratos de textos representativos, para a criação das categorias e subcategorias segundo essas ideias centrais, que posteriormente se transformaram nas próprias categorias e subcategorias. Para isso, criaram-se dois novos arquivos: um em formato *Excel*, para a construção das categorias e subcategorias e outro em formato *Word*, com as marcações dos extratos de textos representativos. A figura a seguir, exemplifica esses documentos criados:

⁷ O Apêndice B traz um quadro síntese da metodologia da análise indutiva de Thomas (2006).

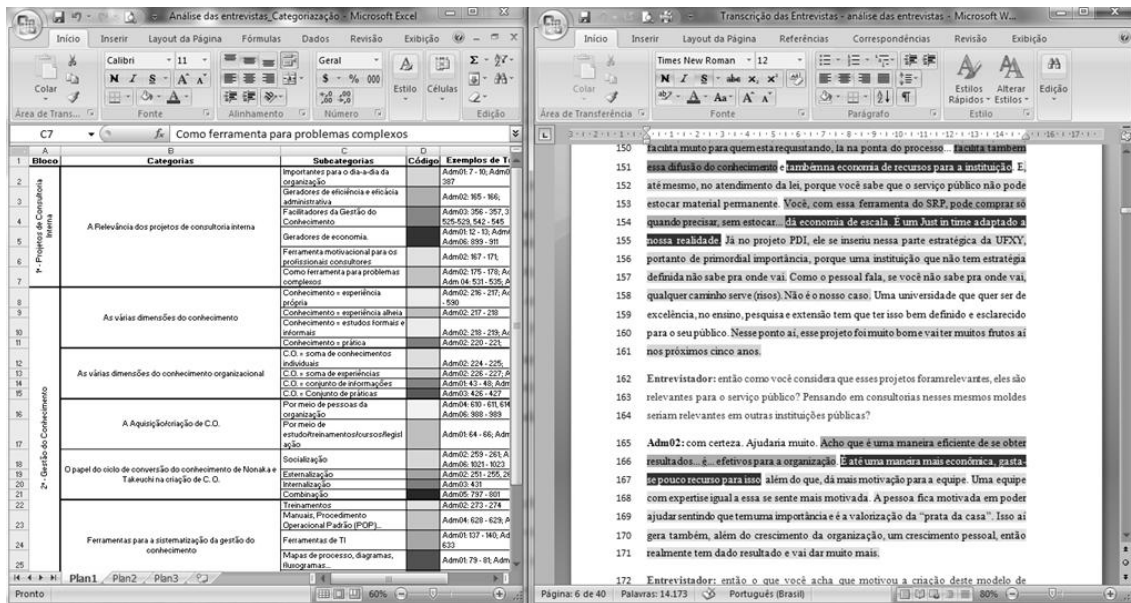


Figura 10 - Arquivos 'Excel' e 'Word' para suporte na construção das categorias de análise
Fonte: elaborado pelo autor

4) Sobreposição de codificação e texto não codificado: uma quarta leitura foi realizada para a sobreposição de codificação, visto que, em alguns casos, como a entrevista foi bastante fluida, alguns temas ou ideias se repetiam em blocos de questões distintos. Então, para facilitar, esses trechos foram duplicados nas categorias em que eram relevantes.

5) Refinamento do sistema: nesta última etapa, uma última análise foi feita com o intuito de agrupar ou descartar algumas categorias a fim de se chegar ao número final, máximo, de oito categorias conforme orienta Thomas (2006). Este processo se estendeu até que se reduziram as categorias ao número de oito e as subcategorias ao número de trinta e duas, que compõem o resultado final da análise das entrevistas. A figura a seguir apresenta o processo de codificação em análise indutiva, trazendo um comparativo entre o modelo de Thomas (2006) e sua aplicação prática nesta pesquisa:

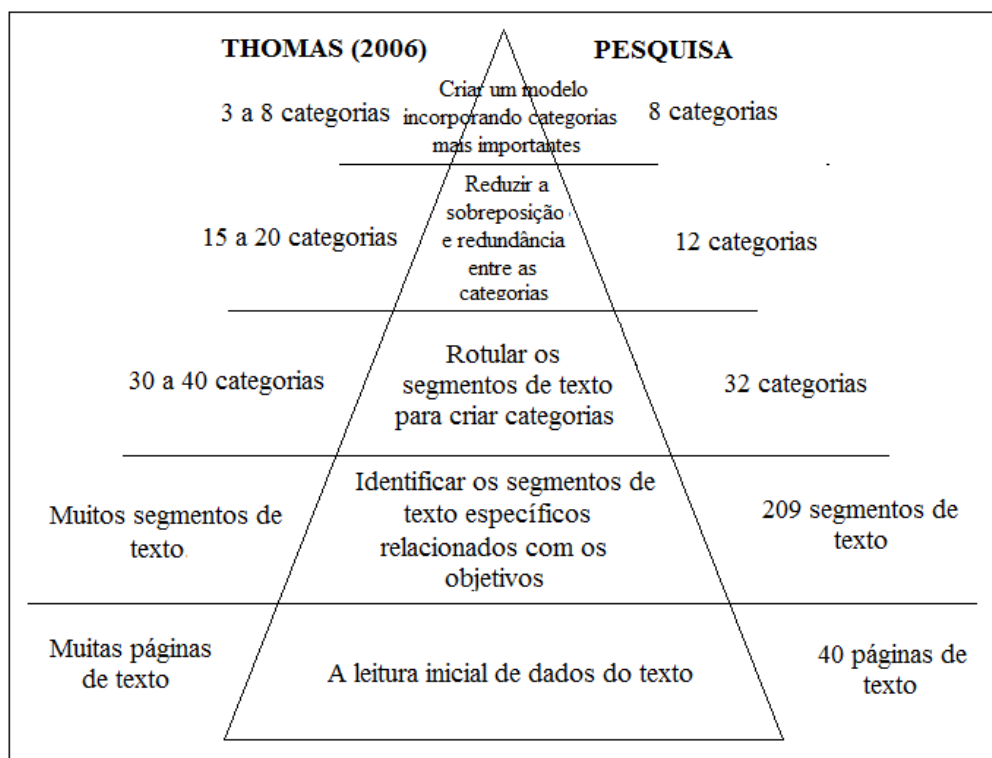


Figura 11 - Processo de codificação em análise indutiva segundo Thomas (2006)

Fonte: adaptado de Thomas (2006)

Após essa análise, à luz da fundamentação teórica, os resultados encontrados foram confrontados com a teoria presente no referencial teórico pesquisado, utilizando-se para isso a contribuição da Correspondência de Padrão (*Pattern Matching*) proposta por Trochim (1989) que segundo o autor “envolve uma tentativa de ligar dois padrões em que um é o padrão teórico e o outro é o padrão observado ou operacional” (TROCHIM, 1989, p. 356). A figura a seguir, apresenta o modelo básico de correspondência de padrão:

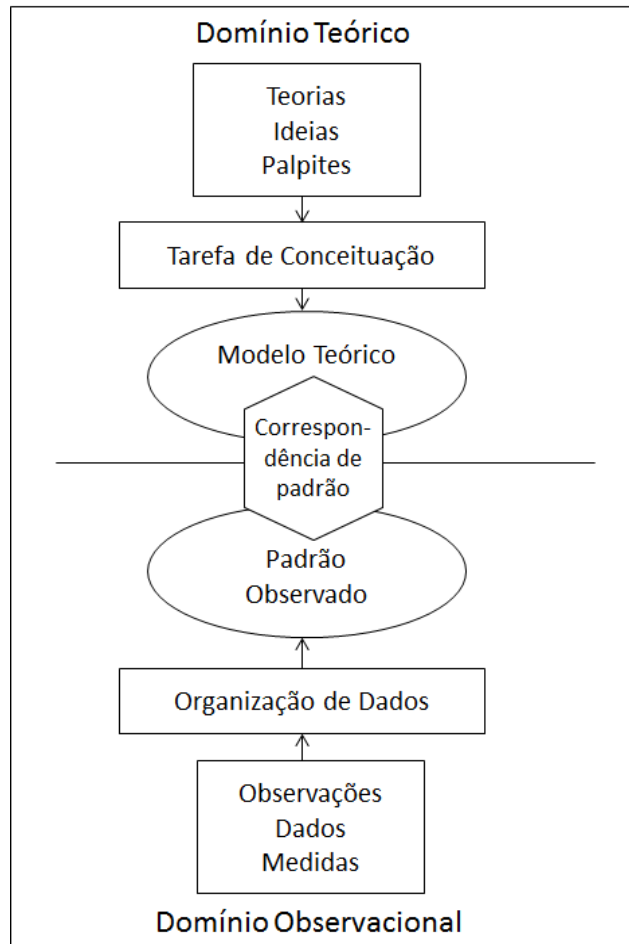


Figura 12 - Modelo básico de correspondência de padrões
 Fonte: Adaptado de Trochim (1989, p. 356)

Quanto à utilização dessa técnica Yin (2010) adverte que é uma das técnicas mais desejáveis para análise e estudo de caso, uma vez que:

Essa lógica compara um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto (ou com várias previsões alternativas). Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a fortalecer a sua validade interna (YIN, 2010, p. 165).

A figura a seguir, sintetiza as etapas da metodologia de pesquisa qualitativa que será adotada para este trabalho.

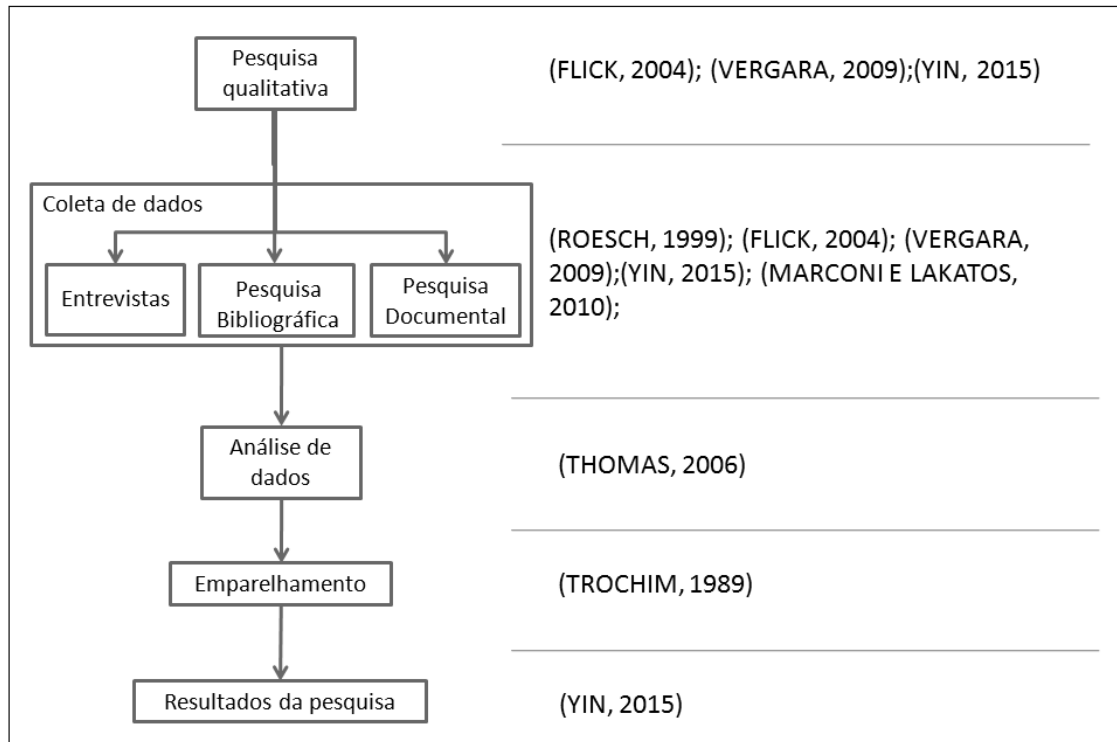


Figura 13 - Detalhamento da pesquisa qualitativa

Fonte: adaptado de Souza, 2014

3.6 Limitações do Método

As limitações encontradas na pesquisa, dizem respeito às ferramentas de coleta de dados escolhidas. Segundo Roesh (1999) em entrevistas semi-estruturadas, nas quais o entrevistado fala livremente pode resultar em um acúmulo de dados que se torna difícil de analisar. Por outro lado, Yin (2015) e Vergara (2009) afirmam que as entrevistas, enquanto relatórios verbais, ficam sujeitos a preconceitos, vieses, falta de memória e articulações imprecisas do respondente. Nesse sentido, buscou-se uma atenção permanente por parte do pesquisador para minimizar esse tipo de limitação.

Por último, Thomas (2006, p. 240) apresenta uma limitação da análise indutiva, própria da subjetividade das pesquisas qualitativas: “inevitavelmente, os resultados são moldados pelos pressupostos e pelas experiências dos avaliadores que conduzem o estudo e a realização da análise de dados”

4 ESTUDO DE CASO

Neste tópico, apresentar-se-á detalhadamente o estudo de caso, descrevendo todo o contexto em que este se apresenta. Por questões de sigilo, descaracterizar-se-á a instituição, que será representada genericamente por UFXY; o setor de Planejamento da instituição, no qual os projetos de consultoria são desenvolvidos, que será denominado genericamente por Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN); bem como os sujeitos que participaram da pesquisa.

4.1 A Universidade Federal

A UFXY é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), criada no início da década de 1960, por ato do então Presidente Juscelino Kubitschek. Localiza-se na região sudeste do Brasil, sendo a segunda universidade federal do interior do país a ser criada. Foi formada pela agregação de seis estabelecimentos de ensino superior do município sede, que foram reconhecidos e federalizados.

Além do *campus* sede, em 2012, amparado por uma política de interiorização da educação superior lançada pelo governo federal e que tomou forma com o Programa REUNI (BRASIL, 2007), a UFXY inaugurou seu *campus* avançado, também localizado no sudeste do Brasil. Além disso, atua na educação a distância (EAD), possuindo 54 polos de apoio presencial, distribuídos por seis Estados do sudeste, centro-oeste e nordeste do Brasil (INEP, 2014). Ainda segundo dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2014), esta instituição possui hoje quase 6.000 vagas na graduação, sendo aproximadamente 4.500 na educação presencial e 1.500 na educação a distância; mais de 1.500 docentes e aproximadamente 1.150 Técnicos Administrativos em Educação.

Para cumprir com a sua missão institucional, a UFXY está organizada hierarquicamente por meio de Órgãos Colegiados Superiores, Reitoria, Assessorias de Gabinete, Pró-reitorias, Diretorias, Órgãos Suplementares e Unidades Acadêmicas, sendo que cada um desses órgãos ainda se subdividem naqueles que assessoram a Reitoria no cumprimento dos processos finalísticos (ensino, pesquisa e extensão) e naqueles que desenvolvem processos de suporte à gestão (gestão, infraestrutura, controle, assessoramento e relacionamento)⁸. Para ilustrar, a figura a seguir é uma representação simplificada da estrutura hierárquica da UFXY na qual foram omitidas as denominações dos órgãos.

⁸ Conforme cadeia de valor da UFXY descrita no Plano de Desenvolvimento Institucional em vigor para o período de 2016 a 2020.

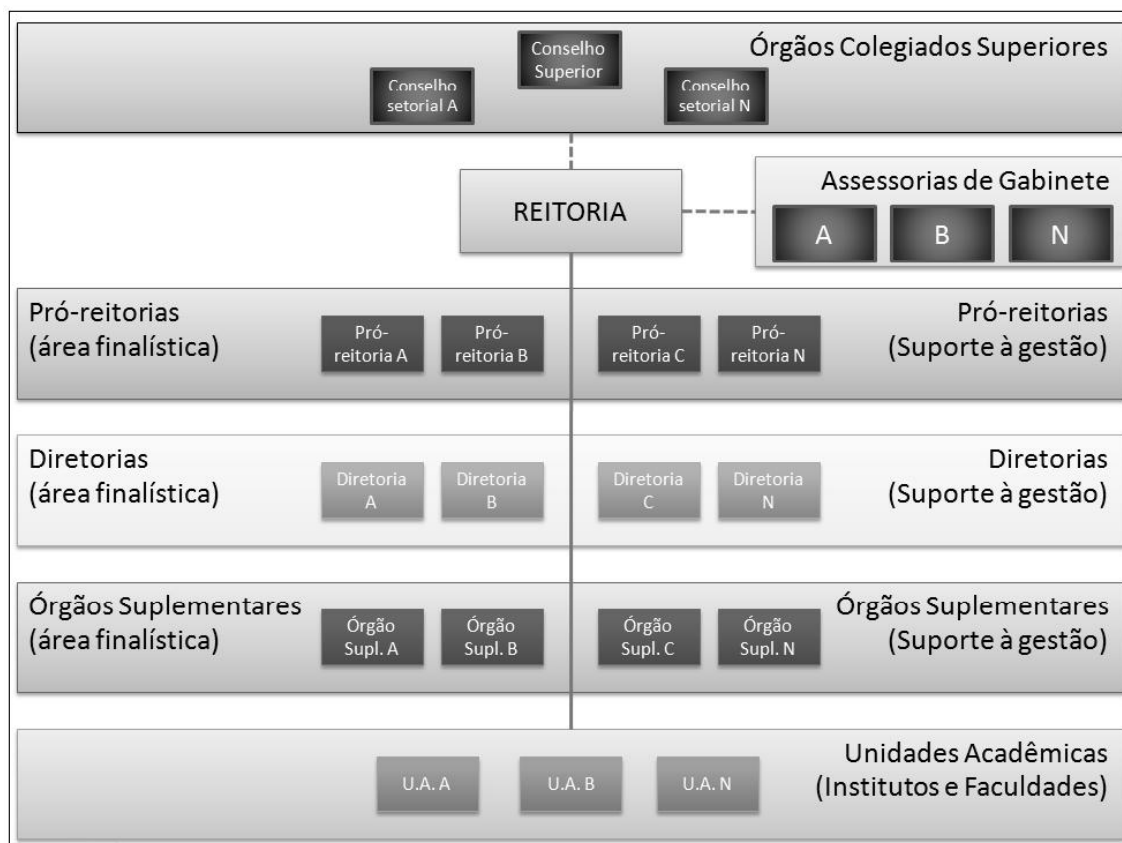


Figura 14 - Organograma simplificado da UFXY

Fonte: elaborado pelo autor

À esquerda, estão os órgãos (Pró-reitorias, Diretorias e Órgãos Suplementares) que assessoram a Reitoria no cumprimento de suas atividades finalísticas e à direita estão os órgãos que assessoram a reitoria em seus processos de suporte à gestão, incluindo a Pró-reitoria que é responsável pelo planejamento administrativo da instituição na qual a equipe de consultoria interna está lotada e que será denominada, genericamente por Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN).

Por fim, ressalta-se que além desses órgãos, existem outros subordinados a estes, como Pró-reitorias Adjuntas, Coordenações, Gerências e Subgerências que não foram aqui representados por questões de simplificação, mas que também integram a atual estrutura administrativa desta organização.

4.1.1 A equipe de consultoria interna

A Pró-reitoria de Planejamento é uma Pró-reitoria Adjunta, vinculada a uma Pró-reitoria “mãe” que se responsabiliza por toda a administração da UFXY, englobando as seguintes atividades: planejamento, finanças e contabilidade, licitações e contratos, gestão de convênios, gestão patrimonial, gestão de diárias e passagens, censo da educação superior e gestão de processos. Respeitando-se a hierarquia, cada uma dessas atividades são delegadas ou por meio de Pró-reitorias Adjuntas ou por meio de Coordenações.

À PROPLAN, além de atividades rotineiras, como gestão e fiscalização dos contratos sob sua responsabilidade, cabem as atividades de planejamento administrativo, englobando

desde o planejamento operacional até o planejamento estratégico da instituição. Esse planejamento toma forma por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Plano de Desenvolvimento da Tecnologia da Informação (PDTI) e da elaboração de planos de ação, criados em nível tático e operacional com o intuito de cumprir as diretrizes estratégicas do PDI. Dentre eles, a título de exemplo, pode-se citar o planejamento para a aquisição padronizada de equipamentos para atender as demandas de toda a instituição, como computadores e mobiliário de escritório.

A partir dessas ações, o Pró-reitor de Planejamento à época, percebeu que a principal atividade do setor estava sendo a de prestar assessoria administrativa aos diversos órgãos da UFGO na execução de atividades complexas e não rotineiras para o cumprimento de planos de ação e de novas demandas organizacionais que estavam surgindo a partir da expansão da universidade. Criou-se, então, a equipe de consultoria interna da PROLAN.

Essa equipe foi criada a partir de janeiro de 2010, com algumas das novas contratações de Administradores, realizadas por meio de concurso público no qual se exigiu o título de Bacharel em Administração. Em princípio, a equipe era composta por quatro Administradores e ao longo dos anos seguintes, entre entradas e saídas, chegou a ter 12 componentes, mas, em média, teve um número de oito consultores, todos efetivos e ocupantes do cargo de Administrador.

Os trabalhos se desenvolvem por meio de projetos de consultoria nos quais os consultores se dividem em grupos e os escolhem por meio de afinidade ou competência técnica/comportamental para aquela demanda. Assim, alguns consultores se “especializaram” em projetos relacionados a compras públicas de grande vulto, por exemplo; outros, em projetos relacionados à mapeamento/modelagem de processos para reestruturação de setores; e ainda aqueles que se “especializaram” em projetos de planejamento organizacional. Não existe um número mínimo ou máximo de projetos em andamento nem qualquer restrição sobre quantos e quais projetos cada consultor pode participar simultaneamente.

O quadro 6, a seguir, mostra detalhadamente todos os trinta projetos de consultoria que foram desenvolvidos pela equipe da PROLAN nos últimos seis anos.

Quadro 6 - Rol de Consultorias elaboradas pela Equipe de Consultoria Interna

Consultorias PROPLAN - 2010/2015					
Ano	Projeto	Escopo	Órgãos demandantes	Início	Término
2010	Coordenação de compras - REUNI	Assessorar na coordenação e execução das compras, bem como na logística de recebimento, armazenagem, transbordo e distribuição de materiais de consumo e permanentes adquiridos com recursos do REUNI. Total de 45 licitações (Modalidade Pregão Eletrônico).	Gabinete/Setor de licitações/Setor de Patrimônio/Unidades requisitantes	mar/10	dez/10
2010	Mapeamento de Processos do Setor/Descrição de Funções	Mapear processos internos com o objetivo de reorganização administrativa.	PROPLAN	abr/10	out/10

2010	Concurso Público - Docente - out/2010	Assessorar na coordenação da logística de execução (reservas de hotel, passagens aéreas, traslados e restaurante) dos concursos públicos para provimento de cargos docentes (REUNI) para diversos departamentos de diversas Unidades Acadêmicas. Total de 35 bancas.	Pró-reitoria responsável pela gestão de pessoas/Departamentos	ago/10	nov/10
2010	Concurso Público - Docente - nov/2010	Assessorar na coordenação da logística de execução (reservas de hotel, passagens aéreas, traslados e restaurante) dos concursos públicos para provimento de cargos docentes (REUNI) para diversos departamentos de diversas Unidades Acadêmicas. Total de 38 bancas.	Pró-reitoria responsável pela gestão de pessoas/Departamentos	set/10	dez/10
2011	Coordenação de compras - REUNI	Assessorar na coordenação e execução das compras, bem como na logística de recebimento, armazenagem, transbordo e distribuição de materiais de consumo e permanentes adquiridos com recursos do REUNI. Total de 54 licitações (Modalidade Pregão Eletrônico).	Gabinete/Setor de licitações/Setor de Patrimônio/Unidades requisitantes	mar/11	dez/11
2011	Reestruturação Administrativa do Setor de Convênios	Reestruturar o setor de convênios por meio de mapeamento/modelagem de processos e auxiliar a coordenação do setor na implementação da reestruturação	Setor de Convênios	jan/11	nov/11
2011	Reestruturação do Processo de Compras	Mapear/modelar o processo de compras da UFGY (ponta a ponta) bem como implementar as modificações propostas.	Pró-reitoria responsável pela Administração geral	jan/11	ago/11
2012	Coordenação de compras - REUNI	Assessorar na coordenação e execução das compras, bem como na logística de recebimento, armazenagem, transbordo e distribuição de materiais de consumo e permanentes adquiridos com recursos do REUNI. Total de 30 licitações (Modalidade Pregão Eletrônico).	Gabinete/Setor de licitações/Setor de Patrimônio/Unidades requisitantes	mar/12	dez/12
2012	Coordenação de compras - REUNI - <i>campus</i> avançado.	Assessorar na coordenação e execução das compras, bem como na logística de recebimento, armazenagem, transbordo e distribuição de materiais de consumo e permanentes adquiridos com recursos do REUNI para o <i>campus</i> avançado. Total de 16 licitações (Modalidade Pregão Eletrônico).	Coordenador Geral de implantação do <i>campus</i> avançado.	mar/12	dez/12
2012	Licitações de hospedagem/alimentação e locação de veículos para atender demandas do <i>campus</i> avançado.	Realizar estudo para lançamento de licitações de serviços de hospedagem/alimentação e locação de veículos para atender as demandas iniciais do <i>campus</i> avançado, bem como a redação final do Termo de Referência para compor as licitações e auxiliar no julgamento do processo licitatório.	Coordenador Geral de implantação do <i>campus</i> avançado.	mar/12	ago/12
2012	Estruturação/Planejamento/treinamento geral da administração do <i>campus</i> avançado (fase I).	Assessorar no processo de estruturação administrativa e planejamento geral do <i>campus</i> avançado, bem como realizar treinamento dos técnicos administrativos nas rotinas administrativas a serem executadas.	Gabinete/Coordenador Geral de implantação do <i>campus</i> avançado.	abr/12	mai/12

2012	Concurso Público - Docente - <i>campus</i> avançado	Assessorar na coordenação da logística de execução (reservas de hotel, passagens aéreas, traslados e restaurante) dos concursos públicos para provimento de cargos docentes (REUNI) para diversos departamentos de diversas Unidades Acadêmicas. Total de 22 bancas.	Pró-reitoria responsável pela gestão de pessoas/Departamentos do <i>campus</i> avançado	abr/12	jun/12
2012	Renovação da frota de veículos	Assessorar no processo de aquisição de veículos leves, pesados e especiais para atender as necessidades da UFXY. Total de 45 veículos, sendo 33 veículos leves, 9 veículos pesados e 3 veículos especiais.	Gabinete/ Setor de Transportes	abr/12	jan/13
2012	Compras Engenharia	Assessorar na coordenação e execução das compras, bem como na logística de recebimento, armazenagem, transbordo e distribuição de equipamentos para compor os laboratórios de diversos departamentos da Faculdade de Engenharia. Total de 25 licitações e R\$ 10,5 milhões. (Modalidade Pregão Eletrônico).	Diretoria da Faculdade de Engenharia	mai/12	jul/13
2013	Coordenação de compras	Assessorar na coordenação e execução das compras, bem como na logística de recebimento, armazenagem, transbordo e distribuição de materiais de consumo e permanentes. Total de 55 licitações (Modalidade Pregão Eletrônico).	Gabinete/Setor de licitações/Setor de Patrimônio/Unidades requisitantes	mar/13	dez/13
2013	Coordenação de compras - <i>campus</i> avançado.	Assessorar na coordenação e execução das compras, bem como na logística de recebimento, armazenagem, transbordo e distribuição de materiais de consumo e permanentes para o <i>campus</i> avançado. Total de 7 licitações (Modalidade Pregão Eletrônico).	Coordenador Geral de implantação do <i>campus</i> avançado.	mar/13	dez/13
2013	Estudo e implantação do Sistema de Registro de Preços no âmbito da UFXY	Mapear/modelar o processo de compras via Sistema de Registro de Preços (SRP), bem como implantar o registro de preços na UFXY com vistas a gerar economia processual, economia de recursos, celeridade e padronização de equipamentos.	Pró-reitoria responsável pela Administração geral/Setor de Licitações	mai/13	mar/14
2013	Implantação do Programa GESQUALI – Gestão pela Qualidade	Implantar no âmbito da UFXY um programa de gestão pela qualidade, pautado em diagnóstico organizacional, com o objetivo de melhorar o desempenho administrativo	Pró-reitoria de Planejamento	ago/13	Mai/15
2013	Reestruturação/Planejamento/treinamento geral da administração do <i>campus</i> avançado (fase II).	Assessorar no processo de ampliação da estrutura administrativa e de planejamento geral do <i>campus</i> avançado, bem como realizar treinamento dos técnicos administrativos nas (novas) rotinas administrativas a serem executadas em virtude de novas contratações.	Gabinete/Coordenador Geral de implantação do <i>campus</i> avançado.	set/13	out/13
2013	Concurso Público - Docente - <i>campus</i> avançado	Assessorar na coordenação da logística de execução (reservas de hotel, passagens aéreas, traslados e restaurante) dos concursos públicos para provimento de cargos docentes (REUNI) para diversos departamentos de diversas Unidades Acadêmicas. Total de 32 bancas.	Pró-reitoria responsável pela gestão de pessoas/Departamentos do <i>campus</i> avançado	nov/13	jan/14

2014	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Auxiliar no estudo/implantação da Gestão Eletrônica de Documentos no âmbito da UFXY, realizando estudos, mapeamento/modelagem de processos, críticas ao sistema etc., junto ao setor de TI.	Setor de Tecnologia da Informação	fev/14	set/14
2014	Coordenação de compras	Assessorar na coordenação e execução das compras, bem como na logística de recebimento, armazenagem, transbordo e distribuição de materiais de consumo e permanentes. Total de 15 licitações (Modalidade Pregão Eletrônico).	Gabinete/Setor de licitações/Setor de Patrimônio/Unidades requisitantes	mar/14	dez/14
2014	Coordenação de compras -campus avançado.	Assessorar na coordenação e execução das compras, bem como na logística de recebimento, armazenagem, transbordo e distribuição de materiais de consumo e permanentes para o <i>campus</i> avançado. Total de 4 licitações (Modalidade Pregão Eletrônico).	Coordenador Geral de implantação do <i>campus</i> avançado.	mar/14	dez/14
2014	Descarte de inservíveis	Mapear/modelar o processo de descarte de bens inservíveis.	Pró-reitoria responsável pela Administração geral / Setor de Patrimônio	jun/14	jul/14
2014	Planejamento Administrativo	Assessorar no re-planejamento das atividades administrativas (aquisições, estratégias de gestão, estrutura organizacional etc.) da Administração Superior da UFXY para o ano de 2015.	Gabinete	ago/14	ago/14
2014	Editais de Terceirização	Auxiliar no estudo/elaboração de editais para licitação de serviços terceirizados (apoio administrativo, limpeza e conservação, manutenção geral, restaurante universitário, telefonia e vigilância) para atender as demandas da UFXY.	Setor de Contratos	set/14	nov/14
2014	Gestão por Processos	Realizar estudo de viabilidade para a implantação da gestão por processos na UFXY, bem como planejar as ações necessárias para tanto: criação do escritório de processos, planos de ação, redação do MGOP (Modelo de Governança de Processos), levantamento das necessidades de treinamento etc.).	Pró-reitoria responsável pela Administração geral	out/14	jan/15
2015	Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI	Auxiliar no processo de elaboração do PDI, realizando toda a coordenação de atividades requeridas para esse fim, incluindo: estudos de legislação, planejamento de elaboração, solicitação de informações, compilação de informações, condução de reuniões, realização de audiências públicas, criação/manutenção de <i>site</i> , prestação de informações etc.	Gabinete/Pró-reitoria responsável pela Administração geral	jan/15	dez/15
2015	Censo da Educação Superior	Auxiliar na estruturação do setor responsável pela coordenação das atividades do Censo da Educação Superior, incluindo a criação do setor, mapeamento/modelagem de processos, planejamento de ações, levantamento de necessidades de treinamento, aquisição de equipamentos etc.	Pró-reitoria responsável pela Administração geral	out/15	dez/15

2015	Reestruturação da Administração Superior	Re-planejamento da estrutura da Administração Superior com estudo de racionalização de cargos, remodelagem da estrutura administrativa, estudo para incorporação/remanejamento/extinção de setores.	Gabinete	out/15	dez/15
------	--	---	----------	--------	--------

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme se vê no quadro, a natureza dos projetos é variável ao longo dos anos e a equipe, ainda que alguns membros tivessem se “especializado” em determinadas demandas, sempre se revezava, proporcionando trocas de experiência e conhecimento entre os membros da equipe.

É importante ressaltar ainda que, periodicamente, eram realizadas reuniões para troca de experiências, a fim de que todos pudessem compartilhar dificuldades e êxitos em seus projetos e também para a apresentação de resultados e troca de informações importantes entre os membros da PROPLAN. Entretanto, nenhuma prática sistemática de gestão do conhecimento era realizada, nem tampouco incentivada pelo gestor da equipe ou pela Administração Superior do órgão.

Por fim, vale ressaltar ainda a dinâmica de relações entre os membros dessa equipe. Os papéis a serem exercidos pelos membros em cada um dos projetos e na própria equipe como um todo (líder, facilitador etc.) sempre partiu da iniciativa do próprio grupo, com alto grau de autonomia em relação à chefia imediata e oscilava conforme a necessidade dos diferentes contextos e demandas de cada um dos projetos.

Essa equipe atingiu um nível de maturidade tal que, as competências de seus membros passaram a ser aproveitadas de forma inteligente, em um contexto cooperativo e dinâmico. Nesse sentido, pode-se afirmar que essa equipe atingiu o atributo de equipe autogerenciável, na qual seus próprios membros podem gerenciar seu próprio trabalho (autorregulação coletiva) em uma dinâmica flexível e adaptável (MARETTI e MESQUITA, 2015).

5 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos a partir das seis entrevistas realizadas e da observação participante. A análise será apresentada a partir das categorias criadas, conforme quadro 7. Após essa análise, será apresentada a confrontação dos resultados encontrados em campo com a teoria vigente sobre o tema por meio da técnica de *Pattern Matching*.

5.1 Descrição das Categorias

Neste tópico, será apresentada a análise segundo as principais categorias encontradas e suas respectivas subcategorias. Para facilitar, a análise será dividida em três blocos, segundo cada um dos blocos de questões do instrumento de pesquisa. O quadro 7, a seguir apresenta, sinteticamente, as categorias mais importantes criadas a partir da análise:

Quadro 7 - Categorias e subcategorias criadas a partir da Análise Indutiva de Thomas

1º Bloco – Projetos de consultoria interna	
Categorias	Subcategorias
1 A Relevância dos projetos de consultoria interna	1.1 Importantes para o dia-a-dia da organização
	1.2 Geradores de eficiência e eficácia administrativa
	1.3 Facilitadores da Gestão do Conhecimento
	1.4 Geradores de economia.
	1.5 Ferramenta motivacional para os profissionais consultores
	1.6 Como ferramenta para problemas complexos
2º Bloco – Gestão do Conhecimento	
Categorias	Subcategorias
2 As várias dimensões do conhecimento	2.1 Conhecimento = experiência própria
	2.2 Conhecimento = experiência alheia
	2.3 Conhecimento = estudos formais e informais
	2.4 Conhecimento = prática
3 As várias dimensões do conhecimento organizacional	3.1 C.O. = soma de conhecimentos individuais
	3.2 C.O. = soma de experiências "vivas"
	3.3 C.O. = conjunto de informações
	3.4 C.O. = Conjunto de práticas
4 A Aquisição/criação de C.O.	4.1 Por meio de pessoas da organização
	4.2 Por meio de estudo/treinamentos/cursos/legislação
5 O papel do ciclo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi na criação de C. O.	5.1 Socialização
	5.2 Externalização
	5.3 Internalização
	5.4 Combinação
6 Ferramentas para a sistematização da gestão do conhecimento	6.1 Treinamentos
	6.2 Manuais, Procedimento Operacional Padrão (POP)...
	6.3 Ferramentas de TI
	6.4 Mapas de processo, diagramas, fluxogramas...
	6.5 Lições aprendidas
3º Bloco – Aplicabilidade da Gestão do Conhecimento aos projetos de consultoria interna	
Categorias	Subcategorias
7 Projetos de consultoria interna: geradores de conhecimento	7.1 Por meio de aprendizagem
	7.2 Por meio da prática
	7.3 Por meio da socialização
	7.4 Por meio da externalização
8 Ferramentas de GC e Projetos como sistematizadores do conhecimento	8.1 Socialização (troca de experiências, reuniões, treinamentos...)

organizacional em projetos de consultoria	8.2 Externalização (registro e documentação formal)
	8.3 Lições aprendidas

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.1 Bloco 1 - projetos de consultoria interna: categoria 1

Após a análise dos dados de campo, os resultados evidenciam que os projetos de consultoria interna realizados por esta equipe são extremamente relevantes para o dia-a-dia da organização, gerando eficiência e eficácia administrava além de economia para os cofres públicos:

“As consultorias internas promovidas pela PROPLAN, elas, vou destacar a implantação do SRP e também os contratos de terceirizados, elas são... assim... coisa que não podemos ficar sem, são fundamentais para a instituição. Não dá para trabalhar sem elas. Você fazer diversas licitações e não trabalhar com um Registro de preços é um contrassenso. Não é eficiente. É inconstitucional até!” (Adm01, l. 6-12, p.01).

“olha esse projeto é muito bom, agiliza muito as aquisições para a universidade, fica visual a compra, simples mesmo... com aquele catálogo fica bem mais rápido... é... elimina vários passos... então esse projeto teve contribuições reais e a iniciativa de processos quando eu falo dele, de contribuição em potencial, eu não posso deixar de falar o que ela já gerou... essa.... iniciativa já contribuiu muito e tem muito a contribuir para a administração pública em geral...”(Adm04, l. 689-696, p. 24).

“Era um sistema que, com base em apenas umas poucas licitações... depois todos os requisitantes iam fazendo requisições nessas licitações sem precisar de novas. Isso deu um grande ganho que foi a diminuição da quantidade de pregões, mesmo com o calendário de compras, que já era um avanço, e mais do que isso, para o requisitante, que está lá na ponta do processo, não precisava mais fazer todo o processo, que vai lá desde especificar o material, levantar orçamento, montar termo de referência, aguardar entrar num pregão, fazer julgamento, e só depois, se teve sucesso, aí sim receber o material. Com os RP's, todo esse processo até o julgamento tava feito. Com o catálogo, com esses materiais previamente licitados e disponíveis, os requisitantes de todas as unidades da UFGY só tinham o trabalho de ver o que precisavam comprar, buscarem o recurso para isso, que era mais corretamente definido, porque a licitação já tava com preço definido, e aguardar o prazo de ser empenhado e receber o material. Se pensar em termo de processo, para uma compra pública que demora, quando tudo corre bem, entre 4 e 5 meses; passava, nesse caso aí, para o requisitante, para 30, no máximo, 45 dias. Isso reduzia necessidade de estoque, que nem se pode fazer, na verdade.”(Adm06, l. 921-938, pp. 31-32).

“[...] é ganho de escala entendeu? É realmente muito relevante e econômica essa questão.” (Adm01, l. 12-13, p. 01).

Em documentos produzidos pela equipe, essas contribuições ficam ainda mais evidentes. No projeto “compras engenharia”, por exemplo, dos R\$ 10,5 milhões iniciais, a equipe conseguiu sucesso em todas as licitações. Apenas trinta e um itens, em um universo de mais de quatrocentos itens não foram adquiridos por terem sido desertos⁹ ou cancelados no interesse da administração. Por esse motivo, o projeto que se iniciou em maio de 2012 com previsão de término para dezembro de 2012, juntamente com o ano orçamentário, se estendeu para 2013, terminando, efetivamente, no mês de julho. Isso ocorreu em virtude do sucesso nas

⁹ Segundo definição do TCU (Tribunal de Contas da União), a licitação deserta “caracteriza-se quando não comparecem licitantes ao procedimento licitatório realizado.” (TCU, 2010, p. 890)

licitações e na economia gerada. Como as aquisições ficaram abaixo do preço estimado, foi possível economizar, aproximadamente, R\$ 1,5 milhão que foram utilizados para adquirir mais equipamentos. Das vinte licitações lançadas em 2012, foram realizadas mais cinco em 2013, para aproveitar essa economia de recursos, totalizando as vinte e cinco licitações lançadas durante todo o projeto.

Para fechar este tema, destaca-se a fala do entrevistado *Adm06*, ao relatar que a equipe foi procurada por outros órgãos públicos, no caso uma Universidade Pública Federal do sul e outra do norte do país, solicitando informações sobre como foi o processo de implantação do SRP (Sistema de Registro de Preços) na UFX Y:

“Entrevistador: então, por essa resposta, para o serviço público de um modo geral, ficou óbvio que sim, né? Que elas são realmente relevantes...”

Adm06: sim, sim, claro. Com certeza! Tanto que a gente foi consultado por outros órgãos públicos sobre o desenvolvimento desse trabalho, como funcionava o catálogo de registro de preços, o que a gente fez para melhorar o processo... ficou um trabalho de excelência mesmo.” (ADM06, l. 939-944, p. 32).

Cinco dos seis entrevistados evidenciaram também que esses projetos serviam como ferramentas apropriadas para a resolução de problemas complexos e não rotineiros, conforme ilustrado a seguir:

“Além disso, eu acho... a dificuldade dos problemas, a própria complexidade, sabe? Como a equipe de consultoria já era reconhecida pela administração, ficou por conta desses trabalhos mais difíceis, por assim dizer. Então é um sistema que tem dado certo aqui. E tem muitas outras pessoas capacitadas a fazerem esses trabalhos.” (Adm02, l. 175-179, p.7).

“[...] a expertise da equipe em solução de problemas... é... como dizer... mais difíceis... é muito boa. O pessoal dos setores não teriam como desenvolver estes editais sozinhos.” (Adm03, l. 351-354, p. 12).

“Então acho que essas consultorias tendem a cada dia mais crescer, porque visam justamente esses assuntos complexos de resolver, que escapam da rotina do dia-a-dia.” (Adm04, l. 655-657, p. 23).

Outro ponto bastante relatado pelos consultores, diz respeito aos projetos de consultoria enquanto facilitadores da gestão do conhecimento. Para eles, os projetos de consultoria, por estarem sempre relacionados a temas complexos, de difícil resolução, sempre contribuem para aumentar o estoque de conhecimento pessoal e organizacional. A seguir, alguns trechos comprovam essa afirmativa:

“Acho muito relevante! Eles facilitam o trabalho das pessoas. No caso do SRP, facilita muito para quem está requisitando, lá na ponta do processo... facilita também essa difusão do conhecimento [...]” (Adm02, l. 149-151, p. 6).

“Então a gente servia para ser a mão-de-obra, entre aspas, ou o “cérebro-de-obra”, né? Pensar as soluções e tal... de colocar todo o nosso conhecimento... até textual mesmo, na hora de redigir os termos, os editais, né... Porque nossa equipe é muito competente mesmo, são todos capazes... a gente consegue redigir bem mesmo[...]” (Adm03, l. 358-361, p. 13).

“[...] tem pessoas aqui que são preparadas, estão sempre estudando, adquirindo conhecimento sempre, fazem mestrado... especializações, cursos [...]” (Adm03, l. 375-377, p. 13).

“Muitos órgãos não tem gente preparada para pensar e para dar esse tipo de resposta... com esse aparato técnico, teórico, com bastante conhecimento... aprofundado, né... fazendo um diálogo com todas as teorias modernas, né... trazendo essa contribuições das teorias pra esse contexto. Às vezes as pessoas estão há anos aqui, mas ainda estão presas naquele modo antigo, no operacional e não conseguem trazer uma contribuição nova... fazer melhor... é... fazer diferente. Então uma equipe que vai estar sempre se atualizando, sempre conhecendo coisas novas, diálogos novos, vai conseguir assessorar bem e mostrar algo novo, que pode ser melhorado, até algo que já esteja dando certo.”(Adm03, l. 387-395, pp. 13-14).

“[...] acredito que é muito interessante ter sempre uma área que possa se envolver mais, estudar, ir a fundo na resolução de novos problemas e depois passar esse conhecimento e solução deste problema para todos os envolvidos. Isso faz com que a instituição possa progredir.” (Adm04, l. 543-546, p. 19).

Por fim, destaca-se a fala do entrevistado Adm02, que coloca a consultoria interna como importante ferramenta motivacional para os Administradores daquela instituição:

“[...] além do que, dá mais motivação para a equipe. Uma equipe com expertise igual a essa se sente mais motivada. A pessoa fica motiva em poder ajudar sentindo que tem uma importância e é a valorização da “prata da casa”. Isso aí gera também, além do crescimento da organização, um crescimento pessoal, então realmente tem dado resultado e vai dar muito mais.” (Adm02, l. 167-171, p. 6).

O quadro 8, a seguir apresenta a síntese da categoria 1: a relevância dos projetos de consultoria interna.

Quadro 8 - Síntese da análise da categoria 1

Categoria	Subcategoria	Rótulo de Categoria (Descrição)	Exemplos de texto	Links
1 - A Relevância dos projetos de consultoria interna	1.1 - Importantes para o dia-a-dia da organização	Representa a fala dos entrevistados no que tange à relevância dos projetos de consultoria realizados por eles para a gestão da universidade como um todo.	<p><i>“Já no projeto PDI, ele se inseriu nessa parte estratégica da UFXY, portanto de primordial importância, porque uma instituição que não tem estratégia definida não sabe pra onde vai. [...] Nesse ponto aí, esse projeto foi muito bom e vai ter muitos frutos aí nos próximos cinco anos.” (Adm02, l. 155-161, p. 6)</i></p> <p><i>“Eu acho que o trabalho da equipe nesse projeto foi muito importante. Digo com toda a certeza que sem o trabalho da equipe não sairiam os termos de referência [...]” (Adm03, l. 351-352, p. 12)</i></p>	1.4
	1.2 - Geradores de eficiência e eficácia administrativa	São falas que denotam que os projetos de consultoria trazem, efetivamente, eficiência e eficácia para a gestão da universidade, melhorando a utilização de recursos, reduzindo prazos de resposta e melhorando a qualidade do trabalho prestado pela instituição.	<p><i>“Você, com essa ferramenta do SRP, pode comprar só quando precisar, sem estocar... dá economia de escala. É um Just in time adaptado a nossa realidade.” (Adm02, l. 153-155, p. 6)</i></p> <p><i>“Acho que é uma maneira eficiente de se obter resultados... é... efetivos para a organização.” (Adm02, l. 165-166, p. 6)</i></p>	1.4
	1.3 - Facilitadores da Gestão do Conhecimento	Os projetos de consultoria são capazes de gerir, de alguma forma, o conhecimento, seja do ponto de vista pessoal ou organizacional. Eles podem, dentre outras coisas, ajudar no aumento do estoque de conhecimento organizacional ou na difusão e transferência do	<p><i>“Já o da terceirização a gente aprendeu como ocorre grandes licitações em diversos setores da administração pública federal e como é um processo assim bem detalhado... como fazer toda a pesquisa e depois desenvolvendo, fazendo uma consulta a outros órgãos, se já fizeram, fazendo um</i></p>	2,3, 4, 5 e 6

		conhecimento.	<i>benchmarking mesmo.” (Adm04, l. 526-530, p. 18)</i> <i>“sim, sim, é exatamente isso. Acho que pessoas com capacidade de aprendizagem para tratar desses assuntos.” (Adm04, l. 550-551, p. 19)</i>	
1.4 - Geradores de economia.		O resultado final de um projeto de consultoria interna tem um grande potencial para otimizar o uso dos recursos financeiros da organização. Seja na própria utilização da consultoria interna, ao invés da consultoria externa, mais cara; seja na eficiência da utilização dos recursos que o resultado final dos projetos pode trazer.	<i>“Acho muito relevante! [...] No caso do SRP, facilita muito para quem está requisitando, lá na ponta do processo [...] e também na economia de recursos para a instituição.” (Adm02, l. 149-151, p. 6)</i> <i>“Evita que se façam várias licitações picadas ao longo do ano para o mesmo item, computador, por exemplo, junta tudo em uma só. Então ao reorganizar o processo a gente conseguiu recuperar esse efeito de ganho de escala [...]” (Adm06, l. 902-905, p. 31)</i>	1.1 e 1.2
1.5 - Ferramenta motivacional para os profissionais consultores		A consultoria interna é uma importante ferramenta motivacional para profissionais de nível superior no serviço público.	<i>“[...] além do que, dá mais motivação para a equipe. Uma equipe com expertise igual a essa se sente mais motivada. A pessoa fica motivada em poder ajudar sentindo que tem uma importância e é a valorização da “prata da casa”. Isso aí gera também, além do crescimento da organização, um crescimento pessoal, então realmente tem dado resultado e vai dar muito mais.” (Adm02, l. 167-171, p. 6)</i>	
1.6 - Ferramenta para problemas complexos		A resolução de problemas complexos e não rotineiro é um problema grave para o serviço público de um modo geral e as consultorias internas têm se mostrado ferramentas adequadas a este tipo de situação.	<i>“Além disso, eu acho... a dificuldade dos problemas, a própria complexidade, sabe? Como a equipe de consultoria já era reconhecida pela administração, ficou por conta desses trabalhos mais difíceis, por assim dizer. Então é um sistema que tem dado certo aqui.” (Adm02, l. 175-179, p. 7)</i> <i>“Sim, tanto que essa equipe foi chamada em diversas outras oportunidades para assessorar outros setores em processos de compras mais volumosos e complexos... com equipamentos complexos... porque sabia que a gente tinha uma expertise... dava confiança aos gestores pra nos entregar essas compras [...]” (Adm06, l. 915-918, p. 31)</i>	

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.2 Bloco 2 - Gestão do conhecimento: categorias 2, 3, 4, 5 e 6

Quando questionados sobre se poderiam dar uma definição de conhecimento, os entrevistados fizeram diversas correlações na tentativa de explicá-lo. As mais frequentes versavam sobre o conhecimento como um acúmulo de experiências pessoais, profissionais ao longo da vida ou a experiência de terceiros. Conforme se vê pelos extratos de texto a seguir:

“[...] é um conjunto de experiências que a gente acumula no decorrer da vida... conjunto daquelas situações que você passou [...] conjunto até mesmo de experiências que você acumulou dos outros...” (Adm02, l. 216-218, p. 8).

“[...] tem muito a ver com suas experiências de vida, sabe? É o conhecimento pessoal...” (Adm04, l. 590-591, p. 20-21).

“eu acho que é a acumulação de saberes de um determinado assunto, que a gente faz ao longo da vida. É o acúmulo mesmo, das vivências, das experiências... sabe... é... primeiro, quando a gente experimenta a gente assimila melhor as coisas... eu assimilo melhor quando eu tenho a capacidade de realizar uma tarefa [...]” (Adm06, l. 971-974, p. 33).

Houve também aqueles que o correlacionaram ao aprendizado obtido por meios formais e informais, como se vê a seguir:

“[...] também aquilo que você leu, que você aprendeu... aquilo que te passaram na escola, cursos, faculdade.” (Adm02, l. 218-219, p. 8).

“[...] e todas as experiências que você vive, né? O que você utiliza, tem tanto o conhecimento formal e informal, que às vezes é muito importante, pode ser até mais importante que o formal e esse tem muito a ver com suas experiências de vida, sabe? É o conhecimento pessoal...” (Adm04, l. 587-591, p. 20-21).

Por fim, o entrevistado Adm02 o correlacionou à prática, principalmente quando este conhecimento estava relacionado ao ambiente profissional, conforme se vê no trecho a seguir:

“[...] o conjunto de experiências que você acumula ao longo da vida. Experiências práticas, experiência teórica, experiências de sofrimento.” (Adm02, l. 220-221, p. 8).

No que diz respeito ao conhecimento organizacional os entrevistados não formularam respostas baseadas em teorias ou conceitos acadêmicos pré-definidos, de maneira semelhante, fizeram diversas correlações na tentativa de explicá-lo. Essas correlações deram origem a quatro subcategorias, que definiram o conhecimento organizacional como: a soma de conhecimentos individuais; soma de experiências “vividas”; conjunto de informações e conjunto de práticas. A seguir extratos das entrevistas que comprovam essa afirmativa:

“É a mesma coisa... seria o conjunto de conhecimentos que a organização adquire no decorrer da sua vida também, através das pessoas que trabalham nela, não é?” (Adm02, l. 224-225, p. 8).

“Através também do conjunto de experiências que essa organização vive pelas suas pessoas, projetos... até dificuldades que uma organização passa.” (Adm02, l. 226-227, p. 8).

“É todo esse aparato de experiências e informações só que voltado para um ambiente corporativo, o ambiente da instituição, né... pode-se dizer que são as práticas da instituição, também.” (Adm03, l. 425-427, p. 15).

Ao questioná-los sobre a criação e aquisição de conhecimento organizacional, eles foram unânimes em reconhecer que todo o conhecimento organizacional só pode ser adquirido ou criado por meio das pessoas que trabalham na organização. Os extratos de texto a seguir, comprovam essa afirmativa.

“ele já existe na organização em grande medida, afinal ele é necessário à organização e as pessoas que estão lá já tem de alguma forma este conhecimento. Mas, ele tanto se perde pela saída de membros da organização quanto se adquire algum conhecimento novo com a entrada de novos membros. Então isso é fluido, o conhecimento tanto entra na organização, quanto sai dela o tempo todo.” (Adm01, l. 51-59, p. 3).

“Na verdade a organização aprende... é... ela adquire conhecimento pelos indivíduos que trabalham nela. É esse capital intelectual que gera novos conhecimentos. Hoje em dia esse capital é até mais importante que o capital físico da organização... com a inteligência você consegue resolver grandes problemas e produzir grandes riquezas. Resumindo: a empresa tem informação, com a ação humana ela gera conhecimento e com a gestão desse capital intelectual que ela adquire, a partir do conhecimento das pessoas ela gere o seu conhecimento.” (Adm04, l. 611-617, p. 21).

“Então ele surge na organização por meio de conhecimentos individuais que somadas, né... através de interações e tudo mais, isso acaba gerando o conhecimento organizacional.” (Adm05, l. 791-793, p. 27).

Entretanto, do ponto de vista prático, alguns acrescentaram a possibilidade de criação ou aquisição de Conhecimento Organizacional por meio de ações de treinamento, cursos, estudos ou conhecimento da legislação, por se tratar de um ambiente de gestão pública, onde o conhecimento da lei é importante, conforme relatam os entrevistados Adm01 e Adm04:

“[...] os funcionários tem conhecimento, por meio de treinamentos... tem assim diversas formas de você absorver o conhecimento já existente.” (Adm01, l. 64-66, p. 3).

“a pessoa tem que querer aprender algo novo, com cursos, treinamentos... é com isso tudo que a organização aprende.... e.... melhor ela fica.” (Adm04, l. 609-611, p. 21).

Na criação de conhecimento organizacional é interessante ressaltar que, mesmo sem conhecer qualquer teoria sobre criação do conhecimento organizacional (somente os entrevistados Adm05 e Adm06 disseram conhecer a origem conceitual de alguma ferramenta de gestão do conhecimento), grande parte dos entrevistados fizeram importantes correlações entre este tema e o ciclo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), afirmando que a criação de conhecimento organizacional pode se dar por meio de socialização, externalização, combinação e internalização de conhecimentos:

a) Socialização:

“Eu tive a oportunidade de trabalhar num setor que isso funcionava melhor... a equipe conseguia por meio da comunicação... tinha uma facilidade de conversar sobre os assuntos e com isso o conhecimento evoluía... eu percebia isso.” (Adm06, l. 1022-1024, p. 35).

b) Externalização:

“[...] e também da externalização em um documento para que possa ser passado para outros integrantes. Servindo de histórico para todos, caso ocorra de um indivíduo sair da organização, outros tenham acesso e não comprometa o desempenho da organização.” (Adm04, l. 624-626, p. 22).

c) Combinação:

“É um conhecimento externo da organização, que entra e que esse indivíduo pode funcionar como elemento multiplicador, que ao encontrar o conhecimento individual dos outros membros da organização, quando compartilhado, quando conjugado com outros conhecimentos, gera mais conhecimento organizacional.” (Adm05, l. 798-801, p. 27).

d) Internalização:

“sim, eu acho que ele deve ser criado, deve ser produzido... é... incentivado, externalizado, interiorizado, compartilhado....” (Adm03, l. 430-431, p. 15).

Ainda no segundo bloco de questões, tratando sobre a gestão do conhecimento, os entrevistados foram questionados sobre ferramentas de gestão que poderiam ser úteis para a gestão do conhecimento organizacional. Dentre as ferramentas citadas, estão: treinamentos, manuais e procedimentos operacionais padrão, ferramentas de TI e mapeamento de processos. A seguir, alguns trechos das entrevistas com essas afirmações.

“[...] é treinamentos às vezes, no qual você passa aquele conhecimento para a pessoa e depois ela vai mantendo esse conhecimento e até aprimorando.” (Adm02, l. 273-275, p. 10).

“tem o manual, né. O manual é bem... é... acho que interessante para isso. Pode ser muito bem utilizado...” (Adm04, l. 632-634, p. 22).

“[...] desenvolvimento de softwares específicos para a nossa realidade para gerir o conhecimento organizacional.” (Adm01, l. 134-135, p. 5).

“tem a área de qualidade que posso citar... as operações padrão, esse tipo de coisa, mas existem outras que podem gerir coisas simples, rotineiras é... por exemplo... o mapeamento de processos, é uma ferramenta mais robusta que é capaz de absorver uma quantidade maior de informações... de representar operações mais complexas.” (Adm01, l. 78-81, p. 3).

Lições aprendidas também foi uma prática que figurou dentre as potenciais ferramentas para a gestão do conhecimento organizacional, sendo afirmada como ferramenta de gestão do conhecimento por um Administrador que é também especialista em projetos (Adm02) e por outros dois (Adm01 e Adm05), que em virtude de um contato mais profundo com a gestão de projetos em outras experiências profissionais, mencionaram essa prática como ferramenta de gestão do conhecimento. Seguem os extratos das entrevistas sobre o tema:

“oh, aí eu vou no manual (PMBOK)! Tem que ter uma avaliação final do projeto. Você no calor da discussão você não consegue. Antes, você não tem conhecimento suficiente para descrever algo... para passar algo... ou... para... para fazer uma análise. Durante a execução do projeto você vai estar envolvido no projeto, nas atividades e não vai conseguir fazer uma análise boa. Tem que ter uma tarefa que faça parte do projeto e que você consiga... Trazer à tona esse conhecimento, que seja algo do tipo... a avaliação do projeto. Isso é o que reza o manual (PMBOK) e é isso que tem que ser feito.” (Adm01, l. 102-109, p. 4).

“Ah, tem também aquelas coisas que você aprendeu com outros problemas, as lições aprendidas, por exemplo... de outros projetos, de outras atividades. Quando uma pessoa entra no seu setor você procura passar isso pra ela de alguma forma, tem que ter isso documentado de alguma forma... através da informática... de apostilas... cursos, treinamentos, eu acho isso muito importante.” (Adm02, l. 275-279, p. 10).

“Você reduzir a termo erros e acertos depois de um determinado projeto. Eu acredito que isso seja uma gestão do conhecimento. Eu faço isso na unidade que eu estou gerindo agora, para a gente evitar erros futuros. Então a gente deixa lá. Olha, tramitou um processo pela Unidade de Compras, o que a gente aprendeu de positivo e o que a gente errou. Olhar para os nossos erros ainda é um tabu. As pessoas ainda têm o mito do gestor que bate no peito e fala que não erra nunca. Não que eu ache o erro positivo, mas eu o acho importante para não repetir. Então com esse tipo de coisa dá para você gerir esse conhecimento.” (Adm05, l. 812-819, p. 28).

O quadro 9, a seguir, apresenta a síntese sobre as categorias e subcategorias discutidas neste subcapítulo:

Quadro 9 - Síntese da análise das categorias 2 a 6

Categoria	Subcategoria	Rótulo de Categoria (Descrição)	Exemplos de texto	Links
2 - As várias dimensões do conhecimento	2.1 - Conhecimento = experiência própria	O conhecimento provém das experiências pessoais de cada indivíduo.	<p>“Bem, o que eu entendo por conhecimento... é o cabedal de informações, vivências, experiências de cada indivíduo.” (Adm03, l. 422-423, p. 15)</p> <p>“Acho que é isso mesmo: o conjunto de experiências que você acumula ao longo da vida. Experiência práticas, experiência teórica, experiências de sofrimento.” (Adm02, l. 219-221, p. 8)</p>	3.1, 3.2, 4.1.
	2.2 - Conhecimento = experiência alheia	O conhecimento provém das experiências observadas pelo indivíduo, porém vivenciadas por outras pessoas.	“[...] é um conjunto de experiências que a gente acumula no decorrer da vida... conjunto daquelas situações que você passou... conjunto até mesmo de experiências que você acumulou dos outros...” (Adm02, l. 216-218, p. 8)	3.2
	2.3 - Conhecimento = estudo (formal e informal)	O conhecimento é adquirido por meio dos estudos formais e informais realizados pelo indivíduo.	<p>“[...] também aquilo que você leu, que você aprendeu... aquilo que te passaram na escola, cursos, faculdade.” (Adm02, l. 218-219, p. 8)</p> <p>“O que você utiliza, tem tanto o conhecimento formal e informal, que às vezes é muito importante, pode ser até mais importante que o formal [...]” (Adm04, l. 587-590, p. 20-21)</p>	4.2
	2.4 Conhecimento = prática	O conhecimento provém da prática do indivíduo, notadamente no campo profissional.	“Experiência práticas, experiência teórica, experiências de sofrimento.” (Adm02, l. 220-221, p. 8)	3.4 e 7.2
3 - As várias dimensões do conhecimento organizacional	3.1 - Conhecimento Organizacional = soma de conhecimentos individuais	O conhecimento organizacional provém da soma dos conhecimentos de cada indivíduo dentro da organização.	“É a mesma coisa... seria o conjunto de conhecimentos que a organização adquire no decorrer da sua vida também, através das pessoas que trabalham nela, não é? [...] Então... é todo o conhecimento formado por essas pessoas que estão dentro desta organização... basicamente vem das pessoas.” (Adm02, l. 224-229, p. 8)	2.1
	3.2 - Conhecimento Organizacional = soma de experiências "vivas"	O conhecimento organizacional provém da soma das experiências “vivas” pela organização por meio de seus indivíduos.	“é todo esse aparato de experiências e informações só que voltado para um ambiente corporativo, o ambiente da instituição, né...” (Adm03, l. 425-426, p. 15)	2.1
	3.3 - Conhecimento Organizacional = conjunto de informações	O conhecimento organizacional é um conjunto de informações que a empresa detém, seja por meio de seus indivíduos, seja por meio das informações disponíveis na organização nas suas diversas formas.	“[...] eu adquiro um registro, um contexto, uma quantidade de informações suficientes, um volume que teriam que ser ligados entre elas para formar um conhecimento relevante para a organização, aplicados entre elas para formar um conhecimento útil, que tenha uma finalidade para a organização. É um conjunto de conhecimentos relevantes para a organização.” (Adm01, l. 43-48, p. 2)	
	3.4 - Conhecimento Organizacional = Conjunto de	O conhecimento organizacional provém de um conjunto de práticas administrativas realizadas pelos indivíduos no contexto da	“[...] né... pode-se dizer que são as práticas da instituição, também.” (Adm03, l. 426-427, p. 15)	2.4 e 7.2

	práticas	organização.		
4 - Aquisição/criação de Conhecimento Organizacional	4.1 - Por meio de pessoas da organização	O conhecimento organizacional é adquirido na organização por meio das pessoas que dela participam.	<i>“Na verdade a organização aprende... é... ela adquire conhecimento pelos indivíduos que trabalham nela. É esse capital intelectual que gera novos conhecimentos. Hoje em dia esse capital é até mais importante que o capital físico da organização... com a inteligência você consegue resolver grandes problemas e produzir grandes riquezas. Resumindo: a empresa tem informação, com a ação humana ela gera conhecimento e com a gestão desse capital intelectual que ela adquire, a partir do conhecimento das pessoas ela gere o seu conhecimento.” (Adm04, l. 608-617, p. 21)</i>	2.1
	4.2 - Por meio de estudos/treinamentos/cursos/legislação	O conhecimento organizacional é adquirido por meio de estudos, cursos e treinamentos realizados pelos indivíduos que participam da organização e necessitam deste conhecimento para a execução de suas atividades.	<i>“[...] acho que tudo começa da curiosidade... a pessoa tem que querer aprender algo novo, com cursos, treinamentos... é com isso tudo que a organização aprende... e... melhor ela fica.” (Adm04, l. 609-611, p. 21)</i>	2.3 e 7.1
5 - O papel do ciclo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi na criação de Conhecimento Organizacional	5.1 - Socialização	A socialização é um processo de compartilhamento de experiências, em outras palavras, de compartilhamento de conhecimentos tácitos. Sem a experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).	<i>“[...] conjunto do conhecimento da própria pessoa ou o conhecimento que é gerado internamente por meio das atividades e toda a socialização que tem na instituição que vai gerando novos conhecimentos e é utilizado pra organização alcançar seus objetivos e vai fazendo a roda, né? Vai sendo retroalimentado por meio de novos conhecimentos, que as pessoas trazem a partir de novos objetivos e vai assim por diante.” (Adm04, l. 594-598, p. 21)</i>	7.3
	5.2 - Externalização	A externalização é um processo de transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É por meio do diálogo ou da reflexão coletiva que o modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é provocado. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).	<i>“é... é tudo conhecimento que está indo embora. Na UFGY, por exemplo, se cortarem o adicional de permanência, são cento e poucos funcionários antigos que vão embora e todo o conhecimento vai com eles, não tem estratégia nenhuma para retê-lo. Então a organização tem que arranjar meios de ficar com esse conhecimento... não é pessoal, é da organização. [...] e também documentando de alguma forma isso aí, acaba gerando, de alguma forma, o conhecimento. Vai até aumentando esse conhecimento.” (Adm02, 251-263, p. 9)</i>	7.4 e 8.3
	5.3 - Internalização	A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou <i>know-how</i> técnico compartilhado. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).	<i>“sim, eu acho que ele deve ser criado, deve ser produzido... é... incentivado, externalizado, interiorizado também, compartilhado com outras pessoas...” (Adm03, l. 430-431, p. 15)</i>	6.1, 6.2, 6.3, 6.4, e 6.5.
	5.4 - Combinação	A combinação é um processo de troca de diferentes conhecimentos explícitos que, ao se unirem, dão origem a novo conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de	<i>É um conhecimento externo da organização, que entra e que esse indivíduo pode funcionar como elemento multiplicador, que ao encontrar o conhecimento individual dos outros membros da organização, quando</i>	6.1, 6.2, 6.3, 6.4, e 6.5.

		documentos, reuniões, e-mails, etc.	<i>compartilhado, quando conjugado com outros conhecimentos, gera mais conhecimento organizacional.” (Adm05, l. 797-801, p. 27)</i>	
6 - Ferramentas para a sistematização do Conhecimento Organizacional	6.1 -Treinamento	O treinamento é uma ferramenta pela qual o indivíduo pode adquirir conhecimento organizacional.	<i>“ [...] e... e... treinamentos... para repassar esse conhecimento de maneira mais adequada e numa era que é voltada totalmente para a gestão do conhecimento, a organização possa inovar, progredir e crescer no mercado.” Adm04, l. 600-603, p. 21)</i>	5.1, 5.2 e 5.3
	6.2 - Manuais, POP's...	Manuais e procedimentos operacionais padrão são ferramentas capazes de perpetuar o conhecimento organizacional e também transferi-lo aos diversos setores da organização.	<i>“Outro exemplo de ferramenta para a gestão do conhecimento e que é utilizado pelo Banco do Brasil é um livro de instruções codificadas. É como se fosse um manual de operações, mas que evolui. Ele ensina para qualquer funcionário, novo ou mais velho, quais são os passos para se fazer qualquer, mas qualquer mesmo... operação no banco.” (Adm06, l. 996-1000, p. 34)</i>	5.2 e 8.3
	6.3 - Ferramentas de TI	Ferramentas de Tecnologia da Informação, dentre elas os <i>softwares</i> , podem sistematizar o conhecimento organizacional.	<i>“[...] desenvolvimento de softwares específicos para a nossa realidade para gerir o conhecimento organizacional.[...] E associado a isso um software que possa agregar esses processos que as pessoas possam editar e conhecer os processos num sistema integrado... eu... é... veria isso como o mais recomendado... uma gestão por processos e passando também associado a uma solução de desenvolvimento de software. Numa organização desse porte temos que pensar grande! Acho que tecnicamente essa é a solução mais adequada.” (Adm01, l. 134-141, p. 5)</i>	5.2 e 8.3
	6.4 - Mapas de Processos, fluxos, diagramas...	Mapas de processos, fluxogramas e diagramas são importantes meios de sistematização do conhecimento organizacional.	<i>“Têm algumas ferramentas para modelagem de processos, por exemplo, que te ajuda quando você desenha um processo. Então quando você modela isso daí... você explicita e divulga, você tem uma ferramenta que permite a você registrar e posteriormente divulgar o conhecimento.” (Adm06, l. 993-996, p. 34)</i>	5.2 e 8.3
	6.5 Lições aprendidas	Lições aprendidas é uma prática de gestão do conhecimento importante para a organização.	<i>“Ah, tem também aquelas coisas que você aprendeu com outros problemas, as lições aprendidas, por exemplo... de outros projetos, de outras atividades. Quando uma pessoa entra no seu setor você procura passar isso pra ela de alguma forma, tem que ter isso documentado de alguma forma... através da informática... de apostilas... cursos, treinamentos, eu acho isso muito importante.” (Adm02, l. 275-279, p. 10)</i>	8.3

Fonte: elaborado pelo autor

5.1.3 Bloco 3 - Aplicabilidade da gestão do conhecimento aos projetos de consultoria interna: categorias 7 e 8

No terceiro bloco de questões, trabalharam-se as questões relativas à aplicabilidade da gestão do conhecimento aos projetos de consultoria de forma a criar uma interface entre a

gestão do conhecimento, a gestão de projetos e a consultoria interna. Nesse bloco, questionaram-se os entrevistados sobre como esses projetos de consultoria interna poderiam criar conhecimento organizacional e como esse conhecimento poderia ser transmitido ou replicado em outros projetos ou outros setores.

Também se buscou extrair da experiência dos entrevistados, como se poderia sistematizar o conhecimento gerado nesses projetos. Como se tratou de profissionais de alto gabarito, a entrevista foi bastante fluida e questões relevantes puderam ser levantadas.

Assim, esse 3º bloco de questões originou duas importantes categorias de análise: a) projetos de consultoria interna: geradores de conhecimento e b) ferramentas de Gestão do Conhecimento e projetos como sistematizadores do conhecimento organizacional em projetos de consultoria.

Quanto aos projetos de consultoria interna como geradores de conhecimento, foi possível extrair dos entrevistados práticas realizadas por eles que poderiam gerar conhecimento organizacional no desenvolvimento dos projetos de consultoria interna. Dentre elas, destaca-se a aprendizagem, visto que, na grande maioria dos casos, no decorrer do desenvolvimento desses projetos, os consultores são obrigados a buscarem conhecimento novo para solucionarem os problemas levantados em cada projeto. Essa aprendizagem também foi destacada pelos entrevistados em forma de realização de cursos, treinamentos, *benchmarking*, cursos formais *lato* ou *stricto sensu*, dentre outros. Os trechos a seguir evidenciam esses aspectos:

“num processo de aprender a fazer. A pessoa tem uma demanda, você cria um projeto para atender aquela demanda, você tem é... servidores que já partem de um processo de capacitação, com requisitos para... é... aprenderem e lidarem com esses assuntos dinâmicos... complexos... para resolver esse novo serviço... é, geralmente é um novo serviço, é algo novo que ninguém nunca lidou antes na universidade. . Então você tem a necessidade daquele novo serviço e, a partir de um processo de aprendizado, você é capaz de entregar aquele novo serviço.” (Adm01, l. 89-95, p. 4).

“[...] tinha também uma busca por referência, trabalhava buscando bons exemplos, benchmarking com outras organizações... boas práticas e trazia muito dessa bagagem de cada um, e quando a gente terminava um trabalho, naquele produto você tinha melhorado, sim o seu conhecimento pessoal naquele assunto e gerava aquilo para a instituição, o produto final.(Adm06, l. 1070-1074, p. 36).

A prática, originada da experiência profissional, também foi destacada pelos entrevistados *Adm02* e *Adm05*, conforme se vê nos trechos a seguir:

“Acho que por meio da prática do dia-a-dia. Isso de alguma forma cria conhecimento.” (Adm02, l. 299-300, p. 11).

“geram sim! Tanto geram, que a gente pode repassar isso através de cursos internos. Vários membros da equipe já ministraram cursos formais na UFGY de gestão por processos, diagramação de processos, operabilidade no Sistema de Gestão Integrado para novatos da UFGY, isso tudo por conta da prática que tiveram durante a realização do projeto. Então gera conhecimento sim.” (Adm05, l. 849-853, p. 29).

No decorrer da entrevista, é interessante destacar que voltou à tona a socialização e a externalização, como geradores de conhecimento organizacional. Na fala dos entrevistados, fica claro que os indivíduos dessa equipe possuem uma sinergia que os leva a dialogarem constantemente, principalmente por meio de reuniões informais, no próprio local de trabalho

ou em lugares diversos. Dessas reuniões, experiências e práticas dos consultores são compartilhadas o que gera novo conhecimento. Esse conhecimento, se externalizado de alguma forma, acaba sendo utilizado em outro projeto ou é passado para o setor demandante em forma de manual, mapa de processo ou algo parecido. A seguir alguns extratos das entrevistas sobre esse aspecto:

a) Socialização:

“Olha a gente também percebeu que para realizar estes projetos, muitas vezes a gente saía da nossa sala e ia conversar com pessoas dos mais diversos setores. [...] Nessas conversas com as pessoas, a gente passava para eles nossos objetivos, metodologia de trabalho e os alvos a alcançar, com objetivos do projeto. Coletava também com eles o que eles necessitavam. Percebi que nesse processo de trocas a gente ia construindo esse conhecimento e, aos poucos, ele ia melhorando. Cada um vinha com uma ideia. Quando chegava lá, eles também tinham uma ideia e ia construindo isso daí. Acho que foi uma construção pelo coletivo.” (Adm02, l. 299-308, p. 11).

“[...] diálogo, reunião, é... acho que foi isso mesmo, né... a equipe conversa muito. Dialoga muito, faz muita reunião... pega a contribuição de um... de outro... às vezes fica até cansativo, mas é o que gera o conhecimento, tem que dialogar!” (Adm03, l. 487-490, p. 17).

“[...] é... a partir das reuniões que fazemos para discutir o projeto... tipo brainstorming, o que deve ser feito, daí a gente faz um checklist do que tem que ser feito, passa isso para equipe e tudo isso tá gerando conhecimento organizacional... essas interações geram muito conhecimento, muito mesmo.” (Adm04, l. 651-656, p. 23).

b) Externalização:

“olha eu acho que eles são muito importantes e... olha eu só acho que eles criam, mas acaba ficando muito com a pessoa que trabalhou e que, por isso, precisaria ser mais externalizado, mais sistematizado, mais divulgado, né, até pra se passar para o nosso cliente, né... porque aí a gente faz uma consultoria e às vezes não dá tempo de passar para o cliente e ele às vezes também não acha importante, porque acha que sempre pode acionar a gente pra tudo...” (Adm03, l. 475-478, p. 17).

“[...] gerando documentos, históricos do projeto, ou um manual para externalizar e depois fazer os feedbacks do projeto pra passar para outras equipes, em projetos similares, né? A gente trabalha muito com compras, aquisições de equipamentos... então esses projetos, por exemplo... eles têm um núcleo comum que pode ser repassado adiante, porque tem uma natureza parecida.” (Adm04, l. 662-667, p. 23).

“Se não está sistematizado, não está escrito, desenhado, modelado... isso se perde. Talvez, o que funcionava legal era ter mesmo os registros de como foi feito... mas, a gente não tinha costume de fazer ata de reunião, então não ficava tudo bem definido de uma reunião para outra... tudo isso se perde.” (adm06, l. 1151-1155, p. 39).

Por fim, a segunda categoria extraída da análise deste 3º bloco de questões, versa sobre possíveis ferramentas de Gestão do Conhecimento e/ou Gestão de Projetos que poderiam servir de sistematizadores do conhecimento organizacional nesses projetos de consultoria interna. Destaca-se, novamente, a socialização e a externalização agora como ferramentas para sistematização do conhecimento:

a) Socialização:

“é parece que foi uma troca de experiências. Então o conhecimento está muito comigo ou muito contigo... está nas pessoas.” (Adm02, l. 311-312, p. 11).

“Então quando a gente tem uma equipe... acho que uma das coisas fundamentais é... talvez, quando você tem uma equipe que desenvolva projetos como esses, o que você tem que fazer é tentar manter a equipe ou, pelo menos, alguns dos elementos. Assim... isso daí vai manter o conhecimento ali, com aquelas pessoas, então se alguém sai e outro entra, essa pessoa tem que absorver esse conhecimento, por meio da comunicação do grupo, então tem que ter afinidade entre os membros, as pessoas têm que manter um clima organizacional bom, para que essa troca aconteça... isso para que o conhecimento fique armazenado não formalmente... isso sempre funcionou bem, porque a gente pega, por exemplo, esse grupo, desde o início, a gente vê que houve algumas trocas no grupo, mas a experiência acumulado sempre cresceu e os novos entrantes absorviam esse conhecimento... assim... o conhecimento foi ficando na organização, na equipe e não somente nos indivíduos de forma isolada. Mas, tudo isso, desde que essa equipe fosse mantida, pelo menos, com boa parte dos seus elementos. Se você tira todo mundo, todos os mais experientes e coloca gente nova, então, fatalmente, vai ter um rompimento.” (Adm06, l. 1137-1151, p. 38-39).

b) Externalização:

“E se passar muito tempo também, a gente como ser humano a gente acaba esquecendo, então... sabe... é necessário ter momentos de se sistematizar esse conhecimento, o que se está sendo aprendido.[...] é... tipo... manualizar, documentar... às vezes apresentar para a instituição aquilo que foi feito... como disse às vezes a instituição fica sem saber das coisas.” (Adm03, l. 511-516, p. 18).

“acho que a principal ferramenta pode ser o manual mesmo, utilizar o manual para registrar tudo que foi feito, né... o histórico e... isso seria mais para transferência mesmo... [...] aí acho que seria bom usar um software de gestão do conhecimento para guardar as informações do projeto, desde a concepção até o término, que seja mais dinâmico que no papel, no manual... [...] a melhor forma mesmo é por meio da externalização... em alguma... alguma coisa... num documento... ou no próprio software como eu estava falando... tem os campos certos, tudo sistematizado, pra consultas futuras... e ser bem aproveitado cada uma dessas informações... é acho que o software mesmo... para fazer uma busca de dados, informações, enfim... do conhecimento mesmo.” (Adm04, l. 670-677, p. 23).

Mais uma vez, também é destacada a prática de lições aprendidas. Neste momento, reconhece-se as lições aprendidas como importante ferramenta de gestão do conhecimento nesses projetos, a fim de se evitar erros futuros e também para discutir possibilidades, acertos e novas abordagens metodológicas para a resolução dos problemas levantados nos projetos:

“pensando nessa equipe de trabalho, sem pensar de modo geral, nesse modelo de gestão que trabalhamos nessa equipe, acho que um caminho seria utilizar toda a descrição do passo a passo do projeto, tipo um memorial descritivo do projeto, e depois um documento final falando do que você aprendeu nesse projeto, alguma coisa do tipo lições aprendidas daquele projeto: pontos de melhorias, dificuldades, sugestões para próximos projetos. Acho que toda vez que a gente termina um projeto a gente tem que discutir com a equipe o que aprendemos com aquele projeto e o que poderia ter sido melhorado. Onde erramos, o que foi bem feito. Acho que é esse o documento de lições, ou conhecimentos, aprendidos no projeto. Acho isso daí muito importante, porque mesmo se algum dia a equipe for trocada, desmembrada, esse conhecimento ficará para as próximas equipes, para o próximo gestor. Não fica um conhecimento egoísta (risos). É compartilhado com todos. E vale ressaltar que até o próprio funcionário pode levar esse conhecimento aprendido para outros setores também em projetos que ele porventura venha a trabalhar no futuro. Isso ajuda muito, faz você diminuir tempo de projeto, diminuir sacrifícios desnecessários em outros projetos... desgastes sem necessidade... sofrimentos sem necessidade... né, e fica fácil para convencer as pessoas de que aquilo, aquele projeto deu certo. A gente pode argumentar: olha, já foi feito nesse lugar e nesse lugar e tivemos esse e

esse resultado. Vai ser um facilitador para outros projetos.” (Adm02, l. 326-344, p. 12).

“eu acho que no final... quero dizer... do início ao fim de cada projeto, precisaria de se pensar uma forma de sistematizar esse conhecimento, tudo que foi aprendido... formar um documento, apresentar um documento... ele vai ser a base para que uma pessoa que nunca fez, lendo aquilo... detalhado.... ele consiga ter uma ideia do que foi feito.” (Adm03, l. 507-511, p. 18).

O quadro 10, a seguir, sintetiza essas duas categorias desenvolvidas pela análise do 3º bloco de questões da entrevista:

Quadro 10 - Síntese da análise das categorias 7 e 8

Categoria	Subcategoria	Rótulo de Categoria (Descrição)	Exemplos de texto	Links
7 - Projetos de consultoria interna: geradores de conhecimento	7.1 - Por meio de aprendizagem	A aprendizagem é fundamental para os consultores adquirirem conhecimento pessoal que gerará conhecimento organizacional.	<p>“Olha a gente também percebeu que para realizar estes projetos, muitas vezes a gente saia da nossa sala e ia conversar com pessoas dos mais diversos setores. Estudava o assunto... a legislação atual... planejava um método de ação e depois... “saia a campo” para resolver o problema.” (Adm02, l. 299-303, p. 11)</p> <p>“[...] mas, tem muita demanda, cada projeto desse leva tempo, muito conhecimento que é necessário... estudo... pode parecer fácil para quem está de fora, mas não é. Então é importante ele saber, conhecer bem como aquilo foi feito pra num futuro... numa próxima vez ele mesmo fazer e não ficar focado só no operacional.” (Adm03, l. 487-490, p. 17)</p>	2.3 e 4.2
	7.2 - Por meio da prática	A prática profissional é uma importante fonte de conhecimento organizacional.	<p>“Acho que por meio da prática do dia-a-dia. Isso de alguma forma cria conhecimento.” (Adm02, l. 299-301)</p> <p>“geram sim! Tanto geram, que a gente pode repassar isso através de cursos internos. Vários membros da equipe já ministraram cursos formais na UFXY de gestão por processos, diagramação de processos, operabilidade no Sistema de Gestão Integrado para novatos da UFXY, isso tudo por conta da prática que tiveram durante a realização do projeto. Então gera conhecimento sim.” (Adm05, l. 849-853, p. 29)</p>	2.4 e 3.4

	7.3 - Por meio da socialização	A troca de experiências, ou seja, o compartilhamento de conhecimentos tácitos entre os integrantes da equipe gera conhecimento organizacional.	<p>“é, a partir da sua própria experiência, depois da socialização em grupo, depois dividindo o trabalho na equipe, quando cada um vai estudar e desenvolver sua parte... e também, claro, comunicando os resultados em reuniões [...]”(Adm04, l. 660-662, p. 23)</p> <p>“Então, quando eu estive lá, agora não como alguém que ajudou a desenvolver o sistema, mas como um aluno... um treinando, eu vi que ao explicar o sistema, o próprio conteúdo do que foi explicado... ele ia ao encontro do que era debatido ao longo do desenvolvimento desse projeto: as limitações, benefícios... e... isso era debatido e agora estava sendo passado para as pessoas, para que elas pudessem assimilar uma mudança.” (Adm06, l. 1087-1093, p. 37)</p>	5.1
	7.4 - Por meio da externalização	Externalizar em algum tipo de documento os conhecimentos adquiridos pela equipe é uma importante fonte de geração de conhecimento organizacional, pois, uma vez externalizados, outros componentes têm acesso a esse conhecimento.	<p>“olha eu acho que eles são muito importantes e... olha eu só acho que eles criam, mas acaba ficando muito com a pessoa que trabalhou e que, por isso, precisaria ser mais externalizado, mais sistematizado, mais divulgado, né, até pra se passar para o nosso cliente, né... porque aí a gente faz uma consultoria e às vezes não dá tempo de passar para o cliente e ele às vezes também não acha importante, porque acha que sempre pode acionar a gente pra tudo...” (Adm03, l. 475-480, p. 17)</p> <p>“[...] gerando documentos, históricos do projeto, ou um manual para externalizar e depois fazer os feedbacks do projeto pra passar para outras equipes, em projetos similares, né? A gente trabalha muito com compras, aquisições de equipamentos... então esses projetos, por exemplo... eles têm um núcleo comum que pode ser repassado adiante, porque tem uma natureza parecida.” (Adm04, l. 662-667, p. 23)</p>	5.2
8 - Ferramentas de GC e Projetos como sistematizadores do conhecimento organizacional em projetos de consultoria	8.1 -Socialização (troca de experiências, reuniões, treinamentos...)	A troca de experiências (conhecimento tácito) para conhecimento tácito) ajuda a sistematizar o conhecimento organizacional no interior dessa equipe.	“... isso daí vai manter o conhecimento ali, com aquelas pessoas, então se alguém sai e outro entra, essa pessoa tem que absorver esse conhecimento, por meio da comunicação do grupo [...], porque a gente pega, por exemplo, esse grupo, desde o início, a gente vê que houve algumas trocas no grupo, mas a experiência acumulado sempre cresceu e os novos entrantes absorviam esse conhecimento.” (Adm06, 1141-1148, p. 39)	5.1 e 7.3
	8.2 - Externalização (registro e documentação formal)	Registrar o conhecimento criado na equipe em documentos formais ou informais, ajuda na sistematização do conhecimento dentro da equipe de consultoria.	“Então pra sistematizar isso acho que... olha... através da criação de manuais para serem colocados na intranet da universidade, fazer fluxogramas, ou fluxos de processos com passo-a-passo e também disponibilizar na intranet...” (Adm02, l. 312-315, p. 11)	5.2 e 7.4

	8.3 - Lições aprendidas	A prática de lições aprendidas pode sistematizar o conhecimento organizacional na equipe de consultoria interna, transferindo conhecimentos entre os projetos, entre membros do projeto e até mesmo dentro da instituição.	<p>“No projeto de reestruturação do processo de compras, foram diagnosticadas falhas que podem, e foram, transferidas para o PDI que foi outro projeto conduzido por nós. No caso do projeto de renovação de frota, por exemplo, se tivesse tido alguma licitação deserta, ou tivéssemos comprado carros de qualidade duvidosa... Não foi este o caso, mas, esses erros poderiam ser sistematizados e ser gerado, sei lá... um código de boas práticas em compras... mas... vamos pegar esse caso mesmo, que foi de absoluto sucesso, esses acertos também podem entrar nesse código de boas práticas e isso pode ser institucionalizado sim.” (Adm05, l. 860-867, p. 29-30)</p> <p>“Tudo isso funcionou bem com uma equipe de TI. Num projeto futuro, que tenha também um desenvolvimento conjunto, poderia ser dada essa ideia, de execução segundo esses moldes, seguindo esse modelo... com respeito às partes integrantes... é... eu não lembro direitinho, mas eu, eu acho que isso daí demorou, pelo menos uns seis meses, e não houve nem um desentendimento sequer entre as equipes. É um aprendizado de campo. Tinha um grande respeito entre as equipes pra saber as limitações de cada um... Então, o que é levado para frente, o que se aprende com isso... eu diria... a clareza na comunicação, cordialidade, até mesmo em trocas de e-mails, respeito aos prazos, reconhecer a motivação da equipe, todos compraram a ideia e esse patrocínio é muito importante.” (Adm06, l. 1116-1125, p. 38)</p>	6.5
--	-------------------------	--	---	-----

5.2 Emparelhamento (*Pattern Matching*)

Buscando relacionar os padrões teóricos com os achados em campo, neste tópico serão confrontados os resultados da pesquisa com a literatura utilizada conforme apresentado por Trochim (1989) e detalhado no capítulo de Metodologia.

5.2.1 Categoria 1: A relevância dos projetos de consultoria interna

Sobre os projetos de consultoria interna e a relevância destes para a universidade em questão, os resultados da pesquisa destacaram sua importância estratégica para o dia a dia da organização, trazendo mais agilidade aos processos o que gera eficácia e eficiência administrativa e economia de recursos, conforme salienta Reich (1994), Mancina (1997) e Block (2001).

Do mesmo modo, Moura e Souza (2008) destacam o impacto positivo que a consultoria interna pode trazer para o setor público, atuando como importante ferramenta de

modernização da gestão. Estes aspectos são relatados pelos entrevistados na subcategoria 1.1 (importantes para o dia a dia da organização).

Na mesma acepção, autores como Gonçalves (1991); Mancina (1997); Block (2001); Vieira, Feitosa e Corrêa (2007) defendem a consultoria interna como geradora de eficiência e eficácia administrativa (subcategoria 1.2). Para tanto, apontam, dentre outros benefícios, os seguintes: mais agilidade nos processos de gestão; respostas organizacionais melhores e mais rápidas; interdisciplinariedade; ferramenta para solução de problemas complexos; ferramenta para incremento do conhecimento organizacional; fomentador da qualificação profissional; ferramenta motivacional e melhora da qualidade do serviço prestado

Os autores Kelley (1979); Reich (1994); Eltz e Veit (1999); Kenton, Moody e Taylor (2003); Vieira, Feitosa e Correa (2007); Moura e Souza (2008) e Freitag (2012) ponderam sobre o potencial que a prática da consultoria interna tem de atuar como facilitador da gestão do conhecimento em uma organização. Esta propriedade está descrita na subcategoria 1.3 (Facilitadores da gestão do conhecimento). Dentre estes autores, Freitag (2012) discorre sobre a possibilidade que a consultoria interna tem de criar e desenvolver o conhecimento organizacional em virtude da natureza intrínseca da consultoria (resolução de problemas organizacionais) e da interação constante entre os profissionais consultores e entre estes e os profissionais consultados.

Já os demais autores citam a consultoria como fator gerador de conhecimento, visto que estes profissionais são constantemente colocados frente a problemas complexos e não rotineiros o que os estimula à aprendizagem. Reich (1994) fala da aprendizagem pela prática. Esta aprendizagem, além de desenvolver suas expertises pessoais, atuando como fator de qualificação profissional, auxilia também no aumento do estoque de conhecimento da organização.

Moura e Souza (2008), além disso, expandem a discussão para o setor público, relatando que esta ferramenta pode ser um caminho para a modernização administrativa do Estado, ao melhorar a qualificação dos servidores públicos e criar equipes de alto desempenho.

Johri, Cooper e Prokopenko (1998); Huffington e Brunning (1994) e Lacey (1995) apontam também a consultoria interna como geradora de economia (subcategoria 1.4 – Geradores de economia). Segundo esses autores, a consultoria interna está à frente da consultoria externa, em virtude de aquela ser mais econômica para os cofres públicos e gerar resultados mais satisfatórios, visto que os profissionais conhecem melhor a realidade da organização e podem acompanhar a implementação dos resultados.

Sobre a função motivadora que os projetos de consultoria interna podem assumir junto aos consultores (subcategoria 1.5), Moura et al. (2009), assegura que este modelo assume papel motivacional primordial na organização, uma vez que atua como ferramenta de *empowerment*, delegando poder de decisão e autonomia aos funcionários consultores.

Na mesma visão, Kelley (1979); Huffington e Brunning (1994) e Mancina (1997) apontam, dentre os benefícios próprios dos serviços de consultoria interna, que este pode aumentar o compromisso e a motivação do profissional consultor, visto que ele fica comprometido a gerar o melhor resultado, uma vez que seu trabalho só termina após a implementação da solução do problema. Fato este, amplamente discutido no decorrer das entrevistas.

Reich (1994) salienta que o papel do consultor consiste fundamentalmente em identificar e solucionar problemas complexos, trabalhando tipicamente em equipes na solução destes problemas. Esta característica está descrita na subcategoria 1.6, na qual os entrevistados ressaltam a importância destes projetos para a solução das novas demandas organizacionais que surgiram com o crescimento da organização e que os profissionais dos setores consultados não tinham condições de responderem a contento, por estarem inseridos no contexto operacional e não preparados para enfrentarem problemas deste porte.

Nesse mesmo sentido, Block (2001) afirma que os profissionais consultores atuam tipicamente planejando, recomendando, assistindo e aconselhando sobre problemas de diversas áreas da organização.

O quadro a seguir, sintetiza o emparelhamento da Categoria 1 com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 11 - Síntese do emparelhamento da categoria 1

Bloco	Categorias	Subcategorias	Emparelhamento com a teoria
1º Projetos de consultoria interna	1 - A relevância dos Projetos de consultoria interna	1.1 Importantes para o dia-a-dia da organização	Moura e Souza (2008)
		1.2 Geradores de eficiência e eficácia administrativa	Gonçalves (1991); Mancina (1997); Block (2001); Vieira, Feitosa e Corrêa (2007)
		1.3 Facilitadores da Gestão do Conhecimento	Kelley (1979); Reich (1994); Eltz e Veit (1999); Kenton, Moody e Taylor (2003); Vieira, Feitosa e Correa (2007); Moura e Souza (2008) e Freitag (2012)
		1.4 Geradores de economia.	Johri, Cooper e Prokopenko (1998); Huffington e Brunning (1994) e Lacey (1995)
		1.5 Ferramenta motivacional para os profissionais consultores	Kelley (1979); Huffington e Brunning (1994); Mancina (1997) e Moura et al. (2009)
		1.6 Como ferramenta para problemas complexos	Reich (1994) e Block (2001)

Fonte: elaborado pelo autor

5.2.2 Categorias 2 e 3: as várias dimensões do conhecimento e as várias dimensões do conhecimento organizacional

No segundo bloco de questões, os entrevistados, foram questionados sobre temas relacionados com o conhecimento. No que tange à definição de conhecimento, correlacionaram-no a algumas dimensões, notadamente ao surgimento do conhecimento a partir da experiência própria ou de terceiros (subcategorias 2.1 e 2.2); aquisição a partir da aprendizagem (subcategoria 2.3) e à aquisição a partir da prática (subcategoria 2.4). No que tange ao conhecimento organizacional e possíveis definições, as assertivas dos entrevistados consideraram quatro dimensões, descritas nas categorias 3.1 a 3.4, respectivamente: soma de conhecimentos individuais; soma de experiências vividas; conjunto de informações e conjunto de práticas. Todas essas dimensões são reconhecidas pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (2003) e Dalkir (2005).

Esses autores descrevem o conhecimento como um produto da informação. Assim como a informação deriva dos dados, o conhecimento deriva da informação, no momento em que os seres humanos atribuem valor e significado a elas. Em suma, o que distingue informação de conhecimento são as contribuições humanas. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) reafirmam essa ideia ao observarem que “o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso”, estando essencialmente relacionado à ação humana.

Esse conhecimento, ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é tácito, portanto pessoal e incorporado à experiência e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, valores, *insights*, aprendizagem, emoções e habilidades pessoais.

Já Sveiby (1998), seguindo a mesma linha, define conhecimento não como algo estanque; mas fluido, como uma mistura de elementos e que existe dentro das pessoas. Assim, a depender do contexto em que está inserido, este autor apresenta alguns significados para o termo, tais como: saber, cognição, experiência, habilidade prática ou aprendizado.

Davenport e Prusak (2003) o associa diretamente à experiência e à aprendizagem. Essa experiência, segundo o autor, está relacionada com aquilo que vivemos e fizemos no passado e proporciona uma perspectiva histórica para analisar situações futuras. Da mesma forma, a aprendizagem é essencial à aquisição de conhecimento, pois este é resultado de tudo aquilo que o profissional adquire ao longo de sua carreira por meio de cursos, livros, mentores e aprendizado informal.

Por fim, no ambiente organizacional, esses autores se valem do mesmo raciocínio, informando que o conhecimento organizacional é estruturado a partir da soma dos saberes individuais, oriundos da experiência, da aprendizagem e da prática. Esses saberes, quando somados e conduzidos dentro dos objetivos organizacionais, constituem os ativos de conhecimento das empresas, identificado como ativos intangíveis de alto valor estratégico (WIIG, 1997; SABBAG, 2007).

A seguir, o quadro 12, sintetiza o emparelhamento das Categorias 2 e 3 com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 12 - Síntese do emparelhamento das categorias 2 e 3

Bloco	Categorias	Subcategorias	Emparelhamento com a teoria
2º Gestão do Conhecimento	2 - As várias dimensões do conhecimento	2.1 Conhecimento = experiência própria	Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (2003) e Dalkir (2005)
		2.2 Conhecimento = experiência alheia	Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (2003) e Dalkir (2005)
		2.3 Conhecimento = estudos formais e informais	Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (2003) e Dalkir (2005)
		2.4 Conhecimento = prática	Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (2003) e Dalkir (2005)
	3 - As várias dimensões do conhecimento organizacional	3.1 C.O. = soma de conhecimentos individuais	Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (2003); Dalkir (2005); Wiig (1997) e Sabbag (2007)

		3.2 C.O. = soma de experiências "vivas"	Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (2003); Dalkir (2005); Wiig (1997) e Sabbag (2007)
		3.3 C.O. = conjunto de informações	Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (2003); Dalkir (2005); Wiig (1997) e Sabbag (2007)
		3.4 C.O. = Conjunto de práticas	Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (2003); Dalkir (2005); Wiig (1997) e Sabbag (2007)

Fonte: elaborado pelo autor

5.2.3 Categoria 4: Aquisição/criação de conhecimento organizacional

Assim, esse conhecimento organizacional é adquirido ou criado por meio da ação das pessoas e suas interações no ambiente profissional (DAVENPORT e PRUSAK, 2003). Nonaka e Takeuchi (1997) e Dalkir (2005) salientam, inclusive, a necessidade de se reter esse conhecimento que está na mente dos indivíduos na organização para que ele não se perca com o tempo e também advertem a geri-lo eficazmente para que a organização amplie este conhecimento e se torne um diferencial competitivo para a organização.

A seguir, o quadro 13, sintetiza o emparelhamento da Categoria 4 com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 13 - Síntese do emparelhamento da categoria 4

Bloco	Categorias	Subcategorias	Emparelhamento com a teoria
2º Gestão do Conhecimento	A Aquisição/criação de C.O.	Por meio de pessoas da organização	Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (2003) e Dalkir (2005)
		Por meio de estudo/treinamentos/cursos/legislação	Nonaka e Takeuchi (1997) e Dalkir (2005)

Fonte: elaborado pelo autor

5.2.4 Categoria 5: o papel do ciclo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi na criação de conhecimento organizacional

O papel do ciclo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) é fundamental para a criação de conhecimento organizacional no contexto desta equipe de consultoria interna.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79), para que a organização se torne uma “empresa que gera conhecimento” a organização deve completar a espiral do conhecimento que transforma o conhecimento tácito, oriundo das pessoas da organização, em conhecimento explícito, externalizado, para que este possa ser utilizado (combinado) e novamente convertido em conhecimento tácito, internalizado pelas pessoas. Esse conhecimento internalizado torna-se então a base de conhecimento dos profissionais e quando a espiral do

conhecimento recomeça, ela o faz em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim o estoque de conhecimento da organização.

Este modelo se apoia no pressuposto de que o conhecimento humano é criado através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). Quando questionados sobre como o conhecimento era criado no interior desta equipe de consultoria interna, as respostas dos entrevistados levaram a práticas que remetem diretamente a esta interação social entre os conhecimentos tácitos e explícitos, dentro dos quatro modos de conversão do conhecimento: socialização; externalização; combinação e internalização (Modelo SECI).

A seguir, o quadro 14, sintetiza o emparelhamento da Categoria 5 com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 14 - Síntese do emparelhamento da categoria 5

Bloco	Categorias	Subcategorias	Emparelhamento com a teoria
2º Gestão do Conhecimento	O papel do ciclo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi na criação de conhecimento organizacional	Socialização	Nonaka e Takeuchi (1997)
		Externalização	Nonaka e Takeuchi (1997)
		Internalização	Nonaka e Takeuchi (1997)
		Combinação	Nonaka e Takeuchi (1997)

Fonte: elaborado pelo autor

5.2.5 Categoria 6: ferramentas para a sistematização da gestão do conhecimento

Terra (2001) evidencia que a gestão do conhecimento consiste em tornar o conhecimento de uma organização disponível para aqueles que dele necessitem, no momento em que se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma que se faça necessário. Assim, é imprescindível que este conhecimento, uma vez criado na organização, se torne disponível aos indivíduos de forma sistematizada. Para isso, a categoria 6 aborda, na visão dos entrevistados, cinco possíveis ferramentas para a sistematização deste conhecimento, a saber: treinamentos; manuais e procedimentos operacionais padrão (POP's); ferramentas de TI; Mapas de processos, diagramas e fluxogramas e lições aprendidas.

Assim, a partir do momento em que a gestão do conhecimento passa a ser considerada na estratégia empresarial como vantagem competitiva sustentável, várias são as tecnologias e processos organizacionais para a gestão deste ativo. Davenport e Prusak (2003), por exemplo, dentre outras, defendem a utilização de treinamentos, mapas de processos, e, principalmente, ferramentas de Tecnologia da Informação para a adequada criação, disseminação e utilização deste conhecimento.

Da mesma forma, Nonaka e Takeuchi (1997) ao descreverem o modelo de conversão do conhecimento (Modelo SECI), abordam os quatro modos de conversão do conhecimento, de forma que o conhecimento explícito da organização deve ser incorporado na ação e na prática, por meio de treinamento ou simulações.

A externalização, portanto, consiste basicamente em transformar o conhecimento tácito em explícito de forma a codificá-lo para transmiti-lo a outrem. Essa transformação de conhecimentos pode ser conseguida também por meio de manuais, procedimentos operacionais, mapas de processos, diagramas e fluxogramas.

Por último, as lições aprendidas segundo o PMBOK (PMI, 2013) constituem importante ativo de processo organizacional, sendo que elas representam o conhecimento que a organização obteve em projetos anteriores. Além disso, sua prática externaliza conhecimentos que podem ser utilizados ou combinados para gerar novos conhecimentos segundo o Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997).

A seguir, o quadro 15, sintetiza o emparelhamento da Categoria 6 com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 15 - Síntese do emparelhamento da categoria 6

Bloco	Categorias	Subcategorias	Emparelhamento com a teoria
2º Gestão do Conhecimento	Ferramentas para a sistematização da gestão do conhecimento	Treinamentos	Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (2003)
		Manuais, Procedimento Operacional Padrão (POP)...	Nonaka e Takeuchi (1997)
		Ferramentas de TI	Davenport e Prusak (2003)
		Mapas de processo, diagramas, fluxogramas...	Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (2003)
		Lições aprendidas	PMBOK (PMI, 2013)

Fonte: elaborado pelo autor

5.2.6 Categoria 7: projetos de Consultoria Interna: geradores de conhecimento

À semelhança do que foi discutido na Categoria 1, sobre a relevância dos projetos de consultoria interna, os entrevistados, ao serem questionados sobre a aplicabilidade da gestão do conhecimento aos projetos de consultoria, identificaram características nesses projetos que os coloca como geradores de conhecimento organizacional. Este conhecimento organizacional é conseguido por meio daquilo que é rotineiramente praticado pelos membros dessa equipe no trabalho de solução dos problemas. Dentre as atividades citadas estão a aprendizagem, a prática, a socialização e a externalização de conhecimentos.

Nesse sentido, no que tange à gestão do conhecimento como prática aplicável à gestão de projetos ou integrante desta, Fegury (2012) afirma que a gestão de projetos está muito próxima da gestão do conhecimento, na medida em que aquela acumula o conhecimento tácito dos funcionários e esta converte esse conhecimento tácito em conhecimento organizacional (explícito) disseminando-o na organização.

Terra (2001) afirma que os projetos são ricos em conhecimento, pois o aprendizado (subcategoria 7.1), tanto das pessoas quanto das organizações, se dá no decorrer dos projetos, sugerindo uma série de medidas para facilitar esse aprendizado.

Hanisch et al.. (2009), de maneira semelhante, correlaciona essas duas áreas de conhecimento informando que, todo esse conhecimento criado ao longo dos projetos, quando bem gerenciado, pode, dentre outras coisas, promover um ambiente contínuo de aprendizagem pessoal e organizacional.

Quanto à prática profissional como geradora de conhecimento (subcategoria 7.2), Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que ela está fortemente ligada à experiência, sendo resultante da prática. Como toda experiência é conhecimento (tácito), os mesmos autores asseguram que ela está intimamente ligada ao aprender fazendo sendo incorporadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais e conhecimento técnico.

No que concerne à socialização e à externalização como fontes geradoras de conhecimento nos projetos de consultoria interna, Nonaka e Takeuchi (1997) partem do pressuposto de que o conhecimento é obtido pela interação contínua entre conhecimento tácito e explícito. Pela natureza intrínseca dos projetos de consultoria interna, que é justamente a resolução de problemas complexos e não rotineiro (Reich, 1994; Block, 2001), a interação entre os indivíduos é constante e a socialização dos conhecimentos tácitos obtidos por meio da aprendizagem ou da experiência criam conhecimento.

Esse conhecimento, quando externalizado em documentos ou eventos de treinamento podem ser novamente internalizados pelos indivíduos. Essa internalização ocorre por meio da disseminação que dá início a um novo ciclo ou espiral de criação do conhecimento gerando mais conhecimento novo (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

A seguir, o quadro 16, sintetiza o emparelhamento da Categoria 7 com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 16 - Síntese do emparelhamento da categoria 7

Bloco	Categorias	Subcategorias	Emparelhamento com a teoria
3º Aplicabilidade da gestão do conhecimento aos projetos de consultoria interna	Projetos de consultoria interna: geradores de conhecimento	Por meio de aprendizagem	Terra (2001); Hanisch et al.. (2009)
		Por meio da prática	Nonaka e Takeuchi (1997)
		Por meio da socialização	Nonaka e Takeuchi (1997)
		Por meio da externalização	Nonaka e Takeuchi (1997)

Fonte: elaborado pelo autor

5.2.7 Categoria 8: ferramentas de Gestão do Conhecimento e Projetos como sistematizadores do conhecimento organizacional em projetos de consultoria interna

Ao apontarem possíveis ferramentas que poderiam atuar como sistematizadoras do conhecimento organizacional dentro dos projetos de consultoria desenvolvidos por eles, os entrevistados novamente assinalaram práticas de socialização do conhecimento, como reuniões e trocas de experiência; práticas de externalização do conhecimento como registros e documentações formais e, por fim, as lições aprendidas.

Segundo Milton (2010), aprender pela experiência é uma das principais atividades desenvolvidas pelo ser humano. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a socialização é um processo de compartilhamento de experiências, a partir das quais é possível criar conhecimento tácito baseado em outros conhecimentos tácitos, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. A chave para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem qualquer forma de experiência compartilhada, seria extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo e, assim, criar novos conhecimentos (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Já a externalização é um processo de transformação do conhecimento tácito em explícito. É por meio do diálogo ou da reflexão coletiva que a externalização do conhecimento normalmente é provocada. Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito de cada indivíduo do grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nesse sentido, a prática de lições aprendidas está profundamente correlacionada à criação de conhecimento, uma vez que ela está relacionada a experiências-chave que contêm alguma relevância para o projeto e que, portanto, devem ser compartilhadas (socialização) e registradas (externalização) a fim de serem disseminadas, agregando valor à organização e ao funcionário (FERENHOF, FORCELLINI, VARVAKIS, 2013).

Gouveia, Montalvão e Brito (2010, p.16) definem lições aprendidas como “narrativas que explicitam conhecimentos ou um entendimento adquirido através de uma experiência” e acrescenta que esta é uma forma de aplicar o conhecimento humano (tácito) obtido através de experiências para melhorar o resultado de projetos futuros.

Davenport e Prusak (2003) reforçam a ideia de que a prática de lições aprendidas é uma importante ferramenta de gestão do conhecimento. Estes autores reconhecem a importância da experiência real e da efetiva transferência desta experiência para a equipe em projetos posteriores. Segundo eles, o conhecimento da realidade cotidiana, complexa e muitas vezes caóticas do trabalho é geralmente mais valioso do que as teorias sobre ela.

Milton (2010) seguindo a mesma linha de raciocínio, admite que o conhecimento provém da experiência e esta pode ajudar a influenciar o trabalho dos outros de forma que o principal objetivo das lições aprendidas são o de “melhorar o desempenho e a curva de aprendizagem.

A seguir, o quadro 17, sintetiza o emparelhamento da Categoria 8 com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 17 - Síntese do emparelhamento da categoria 8

Bloco	Categorias	Subcategorias	Emparelhamento com a teoria
3º Aplicabilidade da gestão do conhecimento aos projetos de consultoria interna	Ferramentas de Gestão do Conhecimento e Projetos como sistematizadores do conhecimento organizacional em projetos de consultoria	Socialização (troca de experiências, reuniões, treinamentos...)	Nonaka e Takeuchi (1997); Milton (2010)
		Externalização (registro e documentação formal)	Nonaka e Takeuchi (1997)
		Lições aprendidas	Davenport e Prusak (2003); Gouveia, Montalvão e Brito (2010); Milton (2010) e Ferenhof, Forcellini, Varvakis (2013)

Fonte: elaborado pelo autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa realizada. Dentre essas considerações, estão as recomendações propostas à organização; a apresentação de um modelo de lições aprendidas aplicado ao caso; proposições para novos estudos e, finalmente, as conclusões da pesquisa.

6.1 Recomendações Propostas

O estudo de caso revelou que é notório o ganho em eficiência e eficácia administrativa proporcionado por esta equipe de consultoria interna. Assim como constatado em outros trabalhos (MANCIA, 1997; MOURA e SOUZA, 2008; CARVALHO, 2012) o investimento em equipes de consultoria interna, intensivas em conhecimento e com capacidades multidisciplinares para a resolução de problemas complexos é crucial para a boa gestão pública. Dessa forma, o investimento nesta equipe de forma a ampliá-la e equipá-la para que mais projetos sejam desenvolvidos, é fundamental para que essa organização mantenha-se inovadora e moderna, entregando um serviço de alto valor para a sociedade.

Ao longo das entrevistas, quando questionados sobre temas relacionados com a gestão do conhecimento, recorrentemente os entrevistados declaravam que não há qualquer iniciativa institucional de gestão do conhecimento em pauta na organização nem tampouco há qualquer objetivo institucional de médio ou longo prazo em realizá-la. Conforme recomendam Batista (2004), Batista et al. (2005), Batista (2006) e Bem, Prado e Delfino (2013) há a necessidade de esta organização institucionalizar suas práticas de gestão do conhecimento, de maneira a se obter resultados de gestão melhores e mais perenes.

Quanto aos projetos de consultoria, recomenda-se a aplicação de uma metodologia de gestão de projetos baseado no guia PMBOK (PMI, 2013) para os projetos desenvolvidos por esta equipe. Tal constatação vem do fato de que os entrevistados relataram não haver, na prática, a aplicação de uma abordagem estruturada e contínua de gestão de projetos nesta equipe. Um modelo de gestão de projetos pode trazer benefícios na coordenação e controle das atividades desenvolvidas, potencializando os resultados.

Por fim, recomenda-se a aplicação sistemática da prática de lições aprendidas em projetos. Constatou-se que essa prática, pode contribuir muito para a mitigação de erros em projetos e também para a perpetuação de boas práticas realizadas em projetos anteriores para futuros projetos. Além disso, essa prática mostrou-se fundamental para a criação de novos conhecimentos no ambiente de trabalho desta equipe.

6.2 Apresentação de um Modelo de Lições Aprendidas

Com base nos relatos dos entrevistados, nos resultados da análise e das sugestões propostas buscou-se elaborar um modelo analítico para o caso estudado.

O modelo apresentado na Figura 15 ilustra a relação desejada entre as práticas de lições aprendidas no contexto de sistematização do conhecimento organizacional em equipes de consultoria interna. Segundo este modelo, a prática de lições aprendidas é capaz de criar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos entre os membros da equipe (socialização), fato este fundamental para uma equipe intensiva em conhecimento. Assim,

uma vez realizada a socialização, torna-se possível documentar o conhecimento de forma a externalizá-lo para a equipe.

Este conhecimento externalizado pode então ser relacionado com outros conhecimentos advindos de lições aprendidas de outros projetos (ou até do mesmo projeto, visto que visões diferentes dos participantes do projeto podem trazer experiências distintas), o que gera a combinação de conhecimentos. Por fim, os membros da equipe podem assimilar novos conhecimentos (já externalizados e combinados em lições aprendidas anteriores) em um processo de internalização.

Na medida em que esta prática de lições aprendidas é estimulada na equipe, ela toma força e vai gradativamente aumentando o estoque de conhecimento desta equipe, refletindo positivamente e diretamente no conhecimento organizacional da instituição.

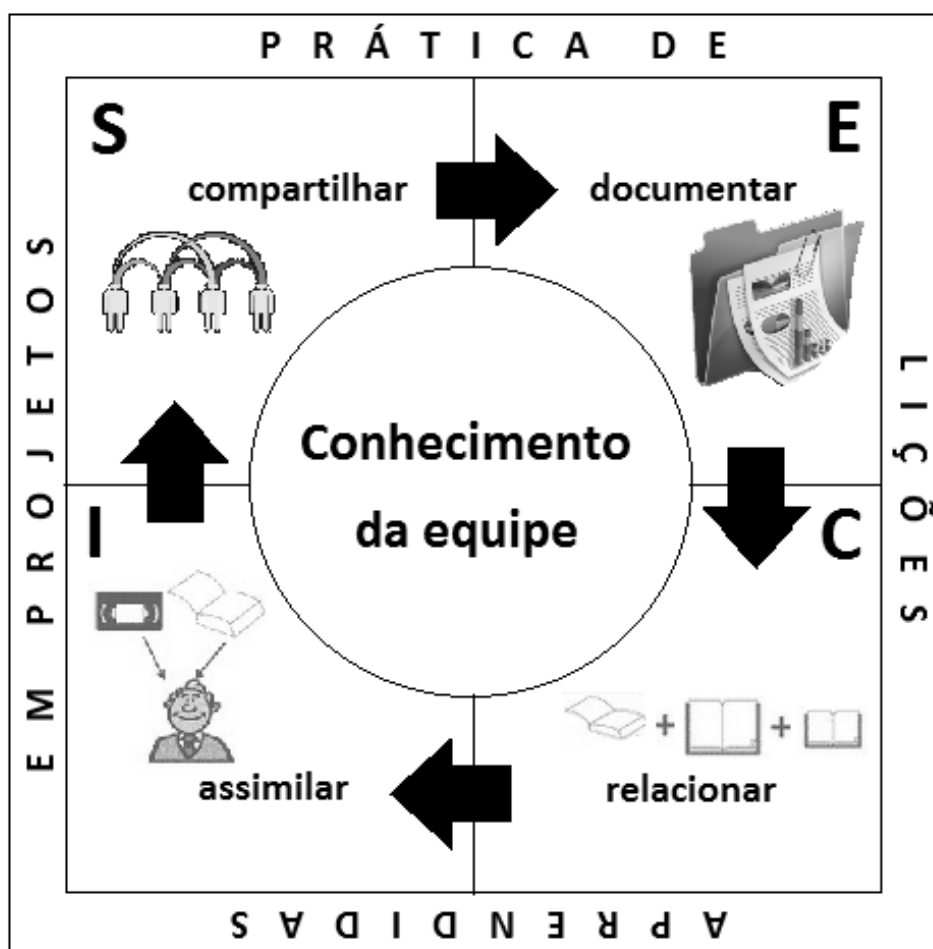


Figura 15 - Modelo de lições aprendidas aplicado em equipes de consultoria interna
 Fonte: elaborado pelo autor¹⁰

6.3 Proposições para Novos Estudos

Pode-se propor para novos estudos, a pesquisa das consequências da efetiva aplicação das práticas de lições aprendidas nos projetos de consultoria interna realizados por esta equipe.

¹⁰ Elaborado pelo autor, utilizando imagens e expressões de UFAL (2015?).

Além disso, é notório o uso intensivo de ferramentas de tecnologia da informação na gestão do conhecimento organizacional. Para novos estudos, pode-se propor o estudo e aplicação de uma ferramenta de TI para a gestão do conhecimento em equipes de consultoria interna ou mesmo para a gestão do conhecimento na instituição como um todo. Da mesma forma, ferramentas de gestão de projetos e gestão do conhecimento mencionadas pelos entrevistados podem ser foco de novos estudos aplicados à gestão do conhecimento no âmbito desta instituição.

Por último, pode-se recomendar estudos sobre a influência de fatores facilitadores ou inibidores da criação, transmissão e utilização do conhecimento na visão de Nonaka e Takeuchi (1997) no processo de gestão do conhecimento em universidades públicas federais ou no próprio setor público como um todo.

6.4 Conclusão

O presente estudo teve por objetivo investigar como as práticas de lições aprendidas podem sistematizar a gestão do conhecimento organizacional desenvolvido no âmbito dos projetos administrativos elaborados por uma equipe de consultoria interna em uma universidade pública federal. Como objetivos intermediários buscou-se (i) identificar os fatores desencadeadores quanto à implantação de projetos de consultoria interna no âmbito desta universidade pública federal; (ii) identificar aspectos gerais da gestão do conhecimento no âmbito dos projetos de consultoria desenvolvidos por este setor e (iii) investigar como os projetos de consultoria interna e a gestão do conhecimento podem se valer das práticas de lições aprendidas na gestão do conhecimento organizacional em projetos de consultoria interna.

A partir dos resultados da pesquisa, identificou-se que os principais fatores desencadeadores quanto à implantação de projetos de consultoria interna foram, em geral, os mesmos descritos na literatura, dentre eles; (i) a economicidade que a consultoria interna tem em relação à consultoria externa; (ii) a possibilidade de modernização da gestão por meio do desenvolvimento de projetos cujo principal foco está em proporcionar mais eficiência e eficácia à gestão; (iii) a capacidade de proporcionar à instituição um processo contínuo de aprendizagem organizacional; (iv) a oportunidade de capacitação do corpo técnico com a criação de uma equipe multidisciplinar altamente qualificada e capacitada a (v) solucionar problemas complexos, não afetos à rotina operacional das diversas unidades acadêmicas e administrativas da organização.

O resultado da pesquisa também demonstrou, apesar de não ser o foco central deste estudo, que os projetos de consultoria interna podem atuar também como ferramentas motivacionais para os profissionais consultores que, em sua totalidade, são Administradores com alto nível de capacitação (todos possuem um ou mais títulos de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*) e que se sentem motivados por poder desenvolver amplamente suas capacidades profissionais.

Com base na pesquisa, foi possível identificar vários aspectos da gestão do conhecimento nesses projetos de consultoria interna. Dentre os principais aspectos apontados estão as dimensões tácita e explícita do conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; DALKIR, 2005). Essas dimensões são apontadas, notadamente, nos processos de aquisição ou criação do conhecimento nos projetos desenvolvidos por essa equipe.

A dimensão tácita está presente na socialização do conhecimento e na internalização deste. Já a dimensão explícita se manifesta na externalização e combinação do conhecimento, segundo o modelo SECI de conversão do conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

A socialização se faz no momento em que a equipe, através do diálogo e da observação, compartilha suas experiências e saberes (habilidades técnicas, *know how* etc.) com o grupo. Já a internalização, ocorre justamente quando os indivíduos absorvem os novos conhecimentos socializados ou externalizados pela equipe, por meio de treinamentos, documentos, registros, reuniões e outras atividades comuns ao dia a dia da equipe.

A externalização do conhecimento ocorre no momento em que a equipe produz documentações diversas do projeto como manuais, mapas de processos, modelos, dentre outros. Pela pesquisa, essa externalização se revelou essencial para a transferência do conhecimento intraequipe e interprojetos, ajudando as pessoas a “vivenciar a experiência dos outros e reexperimentá-las” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 77). Já a combinação ocorreu principalmente nos momentos de inicialização de novos projetos nos quais práticas de sucesso em projetos anteriores eram adaptadas e utilizadas em novos projetos.

Consequentemente, a pesquisa revelou a necessidade de gerir esse conhecimento criado e/ou adquirido pela equipe por meio de ferramentas de gestão afetas às áreas de Projeto e/ou Conhecimento, apontando, dentre elas: treinamentos, manuais, gestão de processos, ferramentas de TI e lições aprendidas. Essa sistematização, porém, nem sempre era realizada, mas foi apontada como fundamental para a transferência de conhecimento intraequipe ou entre o setor consultor e os setores consultados.

Por fim, a pesquisa revelou que a criação do conhecimento organizacional está intimamente relacionada ao processo de resolução de problemas complexos que envolve a equipe de consultoria em um processo de melhoria contínua para responder aos desafios que são apresentados à organização. O esforço empregado na solução destes problemas e o aprendizado de tal processo são socializados pelo grupo de trabalho acumulando novos conhecimentos e desenvolvendo novas abordagens para a criação do conhecimento organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

O novo conhecimento originado será utilizado em outras partes da organização, a partir do seu compartilhamento. Esse processo se repetirá tantas vezes quantas forem necessárias, estabelecendo assim um ciclo contínuo que sustenta o desenvolvimento organizacional e a criação do conhecimento organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Dessa forma, a investigação sobre como os projetos de consultoria interna e a gestão do conhecimento podem se valer das práticas de lições aprendidas na gestão do conhecimento organizacional nos projetos de consultoria dessa equipe, a pesquisa demonstrou que: (i) a aplicação das lições aprendidas ao processo de sistematização do conhecimento está intrinsecamente ligada à dinâmica da interação entre o conhecimento tácito e explícito que esta prática pode proporcionar, levando à criação de conhecimento organizacional; (ii) a prática de lições aprendidas é um importante ativo de processo que pode, além de evitar erros em projetos futuros, promover a perpetuação de melhores práticas no contexto dessa equipe.

Assim, a prática de lições aprendidas sistematiza a gestão do conhecimento em equipes de consultoria interna no momento em que esta é uma ferramenta capaz de criar uma dinâmica de interações entre os indivíduos que perpassa toda a espiral de criação do conhecimento em um movimento ascendente e contínuo, conforme orienta Nonaka e Takeuchi (1997).

Em ferramentas de gestão do conhecimento como mapeamento de processos e manuais, muito citados nas entrevistas, o conhecimento fica estanque, não há qualquer dinamismo ou interação de conhecimentos. Para a simples transferência de conhecimento entre setores, essas ferramentas demonstram ser pertinentes; mas, em uma dinâmica de constante renovação de conhecimentos, como é o caso da equipe de consultoria interna, as lições aprendidas se mostram muito mais relevantes.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, L. F. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente.** In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 173-200.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Caderno EBAPE.BR.** v. 10, nº 1, artigo 1, p. 1-19, Rio de Janeiro, mar. 2012.

ANGELONI, M. T. **Gestão do conhecimento no Brasil:** experiências e práticas de empresas privadas. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.

BARNEY, J. B. Firms resources suteined competitive advantage. **Journal of Management,** vol. 17, p. 99-120, 1991.

BATISTA, F. F. **Governo que Aprende:** gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: IPEA, jun. 2004 (texto para discussão n. 1022).

BATISTA, F.F. et al. **Gestão do conhecimento na Administração Pública.** Brasília: IPEA, jun. 2005 (texto para disucussão n. 1095).

BATISTA, F.F. **O Desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de Administração e Planejamento da Isntituições Federais de Ensino Superior (IFES).** Brasília: IPEA, maio 2006 (texto para discussão 1181).

_____. 2012. **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.

BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf.,** Campinas, SP, v. 11, n. 2, p.125-135, maio/ago. 2013. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci>> Acesso em: 22 de out. 2014.

BERGAN, J. R., NEUMANN II, A. J. Consultant Skill and efficiency and the implementation and outcomes of consultation. **Journal of School Psychology,** v. 14, n. 1, p. 3-13, 1976.

BLOCK, P. **Consultoria:** o desafio da liberdade – Um guia para colocar em prática todo seu conhecimento. Tradução Andréa Filatro. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRASIL. Presidência da República. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília, 1995.

_____. 2005. Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 - Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm> Acesso em: 01 de mar. 2015.

_____. 2007. Decreto 6.096 de 24 de abril de 2007 – Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm> Acesso em 10 de dez. 2015.

_____. 2009. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Carta de Serviços ao Cidadão; Brasília; MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009.

_____. 2010. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. **Por Dentro do Brasil: Modernização da Gestão Pública**. Brasília: SECOM, [2010?]. 35 p. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/navegue_por/noticias/textos-de-referencia/modernizacao-da-gestao-publica-no-brasil> Acesso em: 27 ago. 2013.

BRASIL, A.; TBAREZ, A. **Aplicação da Gestão do Conhecimento à Gestão de Projetos**. 80f. Monografia (Pós-graduação *lato Sensu* – MBA em Projetos) – Fundação Getúlio Vargas, Programa FGV *online*, São Paulo, 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos.; SPINK, Peter K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. P. 21-38.

_____.2008. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391-410, 2008.

_____.2011. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, n. 2, p. 1-6, 2º sem./2011.

CARVALHO, R. C. M. Rede de consultores internos do Estado da Bahia (RCI-BA): instrumento de aumento da governança da máquina pública estadual. In: **CONSAD – V Congresso de Gestão Pública**, n. V, jun. 2012, Brasília, DF, 2012.

CASTRO, R. B. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: **ENANPAD**, n. 30, 2006, Salvador, BA: Anpad, 2006. p. 1 – 11.

CIARLINI, J. R. **Brainfood, dude!** Manual criativo e ilustrado de *brainstorming* para comunicadores organizacionais. 2014. 45f. Monografia (Comunicação Organizacional) – Universidade de Brasília/Faculdade de Comunicação/Departamento de Comunicação Organizacional, Brasília, 2014.

CLELAND, D.I., A strategy for ongoing project evaluation. **Project Management Journal**, 11-17, 1985. Disponível em: <<http://www.pmi.org/learning/strategy-ongoing-project-evaluation-1798>> Acesso em: 14 mar. 2015.

CLELAND, D.I.; IRELAND, L.R. **Gerenciamento de Projetos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, ano 55, nº 1 e 2, p. 89-115, jan./jun. 2004.

COUTINHO, V. F.; CAMPOS, M. T. O. S. **Brasil século XXI: a construção de um Estado eficaz**. Brasília: Enap, 1996.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

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

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DEMO, P. **Introdução a Metodologia da Ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

DINIZ, E. Desenvolvimento e estado desenvolvimentista: tensões e desafios na construção de um novo modelo para o Brasil do século XXI. **Revista de Sociologia Política**, vol. 21, n. 47, p. 9-20, setembro/2013.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 25 ed. São Paulo, Atlas, 2012.

DONADONE, J. C. A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 3, n. 1, p.26-38, abr. 2005.

DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. 1999. **Desafios gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. 2006. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**. Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

ELTZ, F.; VEIT, M. **Consultoria interna**. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

FEGURY, E. **Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <http://www.ici.curitiba.org.br/Multimedia/Documento/Artigos/ArtigoMBA_Elizabete.pdf > Acesso em: 10 abr. 2014.

FERENHOF, H. A.; FORCELLINI, F. A.; VARVAKIS, G. Lições aprendidas: agregando valor ao gerenciamento de projetos. **Revista de Gestão de Projetos – GeP**, v. 4, n. 3, p. 197-209, set./dez. 2013.

FIGUEIREDO, P. N. Pesquisa empírica sobre aprendizagem tecnológica e inovação industrial:alguns aspectos práticos de desenho e implementação. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes(org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, pp. 201-223.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.

FREITAG, M. S. B. A consultoria interna como espaço para a conversão do conhecimento. **REGE**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 21-38, jan./mar., 2012.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GONÇALVES, M. A. Consultoria. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.31, n. 2, p. 91-98, abr/jun. 1991.

GOUVEIA, F. F.; MONTALVÃO, J. B.; BRITO, M. S.. **Gerenciamento de lições aprendidas**: estudo de caso de projetos de integração laboratorial. 2010. 79 f. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gerenciamento de Projetos) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, vol. 17, Winter Special Edition, p. 109-122, 1996.

HANISCH, B. et al. Knowledge Management in project environments. *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, n^o4, p. 148-160, 2009.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HOLANDA, S. B.. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro, Companhia das Letras, 1995.

HUFFINGTON, C.; BRUNNING, H. **Internal consultancy in the public sector: case studies**. London: Karnac Books, 1994.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). 2014. **Censo da Educação Superior**. Disponível em: <http://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Dashboard&NQUser=inepdata&NQPassword=Inep2014&PortalPath=%2Fshared%2FGeral%2F_portal%2FEduca%C3%A7%C3%A3o%20Superior&Page=page%201&PageIdentifier=5co56u1rnfi1lro3&BookmarkState=9b0lm71sb1d04krca7iqodg4jm> Acesso em: 26 ago. 2015.

JOHRI, H. P.; COOPER, J. Chris; PROKOPENKO, J. Managing internal consulting organizations: a new paradigm. **Advanced Management Journal**, v. 63, n. 4, p. 4-10, Autumn, 1998. Disponível em: <<http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/53450458.html>> Acesso em: 10 mar. 2015.

KELLEY, R. E. Should you have an internal consultant. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 6, p. 110-120, nov./dez. 1979.

KENTON, B.; MOODY, D.; TAYLOR, B. **The role of the internal consultant**. Roffey Park Institute. 2003. Disponível em: <<http://www.mbsportal.bl.uk/secure/subjareas/mgmt/roffeypark/115994internalconsultant.pdf>> Acesso em: 05 mar. 2015.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**; tradução Lene Belon Ribeiro. – 2^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LACEY, M. Y. Internal consulting: perspectives on the process of planned change. **Journal of Organizational Change Management**. 8, n. 3, p. 75-84. 1995. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09534819510090178>> Acesso em 25 mar. 2015.

LIMA, M. A. D. S.; et al. A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa em enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 20, n. esp., pp. 130-142, 1999.

LUSTOSA DA COSTA, F.. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **RAP**, Rio de Janeiro, n. 42, p. 829 – 874, 2008.

_____. 2008. História das reformas administrativas do Brasil: narrativas, teorizações e representações. **RSP**, Brasília, p. 271-288, jul./set. 2008.

MANCIA, L. T. S. **Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha**. 1997. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul/EA/PPGA, Porto Alegre, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARETTI, G.; MESQUITA, M. Estudo de caso para entender e analisar a estrutura de gestão de times auto gerenciáveis. In: **XXXV Encontro Nacional de Engenharia da Produção**, out. 2015, Fortaleza, CE: ENEGEP, 2015, pp. 1 – 15.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

MEDEIROS, P. H. R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **Organização & Sociedade**, v. 13, n. 37, p. 143-160, 2006.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 39ª Ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2013.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo**. 28 ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

MENEZES, L. C. M. **Gestão de Projetos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILTON, N. **The Lessons Learned Handbook: practical approaches to learning from experience**. Oxford: Chandos Publishing, 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). 2010. **REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>> Acesso em: 24 fev. 2015.

MORESI, E. A. D. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. **Ci. Inf.** Vol 30. n. 2, p. 35 – 46. Mai/ago 2001.

MOURA, A. L. N.; FEITOSA, M. G. G.; SOUZA, B. C. Consultoria interna: inspirando-se em Argyris para uma ação eficaz. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 121-150, set./dez. 2009.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Aprendizagem de Consultores Internos nas Intervenções Conduzidas pelo Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública: um Estudo de Múltiplos Casos. In: **Encontro da ANPAD**, 31, 2007, Rio de Janeiro. (Rio de Janeiro): Anpad, 2007. p. 1-16.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Analizando o impacto da consultoria interna no setor público. **Revista Economia & Gestão**, v. 08, n. 18, 2008.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 20ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. 2008. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. 2014. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, Práticas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, R. F.; OLIVEIRA, V. C. S.; SANTOS, A. C. Beneficiários ou reféns? O patrimonialismo na perspectiva dos cidadãos de Poço Fundo, Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 950-966, 2011.

Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. **The Knowledge-based Economy**. General Distribution OECD/GC (1996) 102. Paris, 1996.

_____. 2006. **Manual de Oslo**. 3ª Ed. 2005 - Tradução FINEP, 2006.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T.. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: **Enap**, 1997.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

Project Management Institute, PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos: Guia PMBOK**. 5ª ed. Pennsylvania: Campus Boulevard, 2013.

RAMOS, A. **Gestão Escolar e Gestão do Conhecimento**, 2010. Disponível em: <[HTTP://www.aliceramos.com/view.asp?materia=1416](http://www.aliceramos.com/view.asp?materia=1416)> Acesso em: 15 set. 2015.

REICH, R. B. **O Trabalho das Nações – Preparando-se para o capitalismo no Século 21**. São Paulo: Educator, 1994.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. *Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia*. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 237-249, dez. 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SABBAG, P. Y. **Espirais do Conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SCHEIN, E. H. **Consultoria de procedimentos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

SCHINDLER, M.; EPPLER, M. J. Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 3, p. 219-228, 2003.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 02, mar./abr. 2009.

SENINGEN, S. Learn the Value of Lessons-Learned: Sharing knowledge in a systematic format, documenting lessons-learned, and ensuring frequent communication will maximize project success factors, **The Project Perfect White Paper Collection**, 27 jun. 2005. Disponível em: <http://www.projectperfect.com.au/info_lessons_learned.php> Acesso em: 04 fev. 2015.

SENGE, P. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: campus, 1999.

SILVEIRA, D. B. **Patrimonialismo e a formação do estado brasileiro**: uma releitura do pensamento de Sergio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Vianna. Disponível em: < www.conpedi.org/manaus/arquivos/Anais/Daniel > Acesso em: 11 mar. 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. & JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 1997.

SOUZA, P. A. **Gestão do conhecimento pessoal dos docentes de cursos em administração**: um estudo comparativo entre uma universidade tradicional e uma universidade corporativa. 2014. 174 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2014.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. 7. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, R. Construindo mapas conceituais. **Ciências & Cognição**. vol. 12, p. 72-85, 2007.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial - uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

THOMAS, D. R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. **American Journal of Evaluation**. v. 27, n. 2, Jun. 2006.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). 2010. **Licitações e contratos**: orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

TROCHIM, W. M. K. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and Program Planning**. v.12, p.355-366, 1989.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). **Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/gestaodoconhecimento/gestao-do-conhecimento/gestao-do-conhecimento>> Acesso em: 03 jan. 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, N. S.; FEITOSA, M. G. G.; CORREIA, F. B. C. Dificuldades enfrentadas pelas comunidades de prática de consultores: o caso da comunidade de formação de consultores organizacionais. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (ENGPR)**, Anais eletrônicos. Natal: Anpad, 2007.

VITTA, H. G. et al. Apontamentos da Reforma Administrativa. In: **BDA: Boletim de Direito Administrativo – Doutrina, pareceres e atualidades**. Fevereiro/99, pp. 106-117.

WATERMAN JR. R. H. **Adhocracia: o poder para mudar**. São Paulo: Pioneira, 1992.

WIIG, K. M. Knowledge management: an introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**. v. 1, n. 1. Set. 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso; planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista Semi-estruturada

Lições aprendidas em projetos como estratégia de sistematização do conhecimento organizacional: um estudo de caso de uma Universidade Pública Federal

1ª parte – Introdução

1 - Abertura da entrevista

- Apresentação
- Objetivos e importância da pesquisa
- Orientações sobre a responsabilidade e sigilo das informações
- Orientações sobre procedimentos da entrevista
- Solicitação para gravação da entrevista

2 - Caracterização do entrevistado

- Código de identificação
- Idade
- Gênero
- Estado civil
- Cargo
- Formação profissional/acadêmica
- Tempo de trabalho na organização
- Tempo no setor de planejamento
- Experiência e trajetória profissional
- Experiência na consultoria e os projetos que tenha mais liberdade de falar sobre em virtude de ter mais conhecimento.

2ª parte – Questões propostas

1º Bloco:

Projetos de consultoria Interna

1 – Como você avalia a relevância destes projetos para a organização e para o serviço público em geral? Se houve contribuição? Você considera que os projetos de consultoria interna desenvolvidos pela equipe foram relevantes para a instituição?

2 – Se sim, você considera que o desenvolvimento de projetos de consultoria interna nesses mesmos moldes são relevantes para o serviço público?

3 – No desenvolvimento desses projetos houve a utilização de alguma metodologia/ferramenta de gestão de projetos?

- 4 – Se sim, qual a aplicabilidade dela nesse(s) projeto(s)?
- 5 – Que benefícios e conhecimentos você pode tirar com a utilização dessa ferramenta/metodologia?
- 6 – Você conhece alguma outra ferramenta/prática de gestão de projetos que poderia ser aplicável?

2º Bloco de questões:
Gestão do Conhecimento

- 1 – O que entende por conhecimento? (defina)
- 2 – O que entende por conhecimento organizacional?
- 3 – Você considera que este conhecimento organizacional é, em princípio, adquirido?
- 4 – Como entende que o conhecimento organizacional pode ser criado na organização?
- 5 – Você conhece alguma ferramenta/prática que possa gerir esse conhecimento organizacional?
- 6 – Caso conheça você sabe se conhece a origem conceitual delas? Conhece alguma teoria de criação do conhecimento organizacional?

3º Bloco:
Aplicabilidade da gestão do conhecimento aos projetos de consultoria interna

- 1 – Como você considera que esses projetos de consultoria interna criam conhecimento organizacional?
- 2 – Como você considera que esse conhecimento pode ser replicado em outros projetos ou transferido para outros setores?
- 3 – Como sistematizar esse conhecimento de forma a replicá-lo/transfê-lo?
- 4 – Você poderia indicar alguma ferramenta/prática, seja na gestão de projetos ou na gestão do conhecimento que seja útil para sistematizar esse conhecimento na organização de forma a minimizar perdas de conhecimento organizacional nesta instituição?

3ª parte – Finalização

- 1 – Fechamento da entrevista

Outras questões levantadas pelo entrevistado
Validação da entrevista
Encerramento e agradecimentos

APÊNDICE B: Síntese do Processo de Análise Indutiva Segundo a Abordagem de Thomas, D. R. (2006)

1 CATEGORIAS DESENVOLVIDAS A PARTIR DE CODIFICAÇÃO		
1.1	Rótulo de categoria	Palavra ou frase curta usada para se referir à categoria.
1.2	Descrição da categoria	Uma descrição do significado da categoria, incluindo as principais características, abrangência e limitações.
1.3	Texto ou dados associados com a categoria	Exemplos de textos codificados na categoria que ilustram significados, associações e perspectivas associadas com a categoria.
1.4	Links	Cada categoria pode ter vínculos ou relações com outras categorias.
1.5	O tipo de modelo em que a categoria está inserida	O sistema de categorias pode ser subsequentemente incorporado em um modelo, teoria ou quadro. Eles não são criados antes da análise.
2 PROCESSO DA CODIFICAÇÃO INDUTIVA		
2.1	Estratégias analíticas e perguntas	Quais são os principais significados evidentes no texto, relevantes para os objetivos de avaliação ou de pesquisa?
2.2	Resultado da análise	Temas ou categorias mais relevantes para os objetivos da investigação identificados.
2.3	Apresentação dos resultados	Descrição da maioria dos temas importantes.
3 PROCESSO DA CODIFICAÇÃO INDUTIVA		
3.1	Preparação de arquivos de dados brutos – limpeza de dados	Formatar os arquivos de dados em um formato comum.
3.2	Fechar a leitura do texto	Uma vez que o texto foi preparado, o texto bruto é lido em detalhes até que o avaliador esteja familiarizado com seu conteúdo e ganhe uma compreensão dos temas e acontecimentos abordados no texto.
3.3	Criação de categorias	O avaliador identifica e define categorias. Categorias de nível superior são derivadas dos objetivos de avaliação. Categorias de nível inferior serão derivadas de várias leituras do texto bruto, por vezes referido como uma codificação “in vivo”. Na codificação indutiva, as categorias são criadas a partir de frases reais em segmentos de texto específicos.
3.4	A sobreposição de codificação e texto não codificado	Um segmento de texto pode ser codificado em mais de uma categoria, e uma considerável quantidade de texto (por exemplo, 50% ou mais) pode não ser

		atribuído a qualquer categoria, porque a maior parte do texto pode não ser relevante para os objetivos de avaliação.
3.5	Continuando a revisão e refinamento do sistema de categoria	As categorias podem ser combinadas ou ligadas sob uma categoria subordinada quando os significados são semelhantes.
4	PROCESSO DE CODIFICAÇÃO EM ANÁLISE INDUTIVA	
4.1	A leitura inicial de dados do texto	Muitas páginas de texto.
4.2	Identificar os segmentos de texto específicos relacionados com os objetivos	Muitos segmentos de texto.
4.3	Rotular os segmentos de texto para criar categorias	30 a 40 categorias.
4.4	Reduzir a sobreposição e redundância entre as categorias	15 a 20 categorias.
4.5	Criar um modelo incorporando categorias mais importantes	3 a 8 categorias.

Fonte: elaborado pelo autor¹¹

¹¹ Elaborado em conjunto com o discente Cloe Rodrigues Fernandes, aluno do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, UFRRJ, 2016.

APÊNDICE C: Íntegra da Transcrição das Entrevistas Individuais

Transcrição das Entrevistas:

Lições aprendidas em projetos como estratégia de sistematização do conhecimento organizacional: um estudo de caso de uma Universidade Pública Federal

- 1 **Entrevistador:** bom, ok. Vamos falar de Projetos de consultoria interna. Como você avalia a
2 relevância destes projetos para a organização e para o serviço público em geral? Se houve
3 contribuição? Você considera que os projetos de consultoria interna desenvolvidos pela
4 equipe foram relevantes para a instituição? Tendo em vista aqueles projetos que colocamos
5 como referência.
- 6 **Adm01:** As consultorias internas promovidas pela PROPLAN, elas, vou destacar a
7 implantação do SRP e também os contratos de terceirizados, elas são... assim... coisa que não
8 podemos ficar sem, são fundamentais para a instituição. Não dá para trabalhar sem elas. Você
9 fazer diversas licitações e não trabalhar com um Registro de preços é um contrassenso. Não é
10 eficiente. É inconstitucional até! Não podemos comprar computadores um a um. Temos que
11 comprar todos os computadores usados durante um ano na mesma licitação... é ganho de
12 escala entendeu? É realmente muito relevante e econômica essa questão. Já os editais de
13 licitações, por exemplo, uma licitação de limpeza e conservação. Você não pode dar aulas em
14 um ambiente sujo, sem conservação e limpeza. Tem o patrimônio público que você tem que
15 ter vigilância. Tem determinados serviços que não podem parar. E que foram adquiridos por
16 meio do conhecimento dessa equipe, por meio de consultorias da PROPLAN.
- 17 **Entrevistador:** Ok. No desenvolvimento desses projetos houve a utilização de alguma
18 metodologia/ferramenta de gestão de projetos?
- 19 **Adm01:** Não...creio que não... não me recordo.
- 20 **Entrevistador:** ok. Você conhece alguma outra ferramenta/prática de gestão de projetos que
21 poderia ser aplicável?
- 22 **Adm01:** conheço, conheço sim... pode ser... por exemplo... é... o sequenciamento de
23 atividades de projetos, diagramas, organogramas... é... o próprio PMBOK... entendeu?. Ele
24 tem excelentes ferramentas que podem ser retiradas dele para serem utilizadas no
25 gerenciamento de projetos. Inclusive assim, no Projeto do Registro de Preços, eu trabalhei
26 com ele já no final, não sei se no início dele teve alguma coisa... mas, no final já existia um
27 sequenciamento de tarefas para fazermos, que foram registrados como fazer num
28 fluxograma... tudo que foi registrado, sistematizado acabou virando conhecimento
29 organizacional útil, tudo isso que foi manualizado está aí, para o nosso uso. Quando eu
30 trabalhei com ele já vi que tinha já uma certa maturidade no projeto, algumas coisas estavam

31 sendo renovadas e... assim, como disse... já estavam de certa forma sistematizadas,
32 manualizadas mesmo.

33 **Entrevistador:** Bom, agora no 2º bloco de questões vamos falar sobre gestão do
34 conhecimento. O que você entende por gestão do conhecimento?

35 **Adm:01:** Bom, eu acho que a gestão do conhecimento consiste em registrar e organizar o
36 conhecimento que é relevante para determinada organização. Bom, uma organização de
37 educação que tem os seus processos ela tem que ter a... de forma registrada e... organizada,
38 inteligível o conhecimento para que outras pessoas possam saber como fazer.

39 **Entrevistador:** e o conhecimento organizacional? Você já falou um pouco até sobre a gestão
40 do conhecimento, mas e o conhecimento organizacional? Você pode defini-lo?

41 **Adm01:** com o tempo, com esse registro, com essa gestão do conhecimento eu adquiro um
42 registro, um contexto, uma quantidade de informações suficientes, um volume que teriam que
43 ser ligados entre eles para formar um conhecimento relevante para a organização, aplicados
44 entre elas para formar um conhecimento útil, que tenha uma finalidade para a organização. É
45 um conjunto de conhecimentos relevantes para a organização.

46 **Entrevistador:** Você considera que este conhecimento organizacional é, em princípio,
47 adquirido?

48 **Adm01:** ele já existe na organização em grande medida, afinal ele é necessário à organização
49 e as pessoas que estão lá já tem de alguma forma este conhecimento. Mas, ele tanto se perde
50 pela saída de membros da organização quanto se adquire algum conhecimento novo com a
51 entrada de novos membros. Então isso é fluido, o conhecimento tanto entra na organização,
52 quanto sai dela o tempo todo. Aí, um conhecimento que era necessário deixa de estar nela,
53 porque a pessoa sai, mas pode chegar um conhecimento novo também necessário, ou às vezes
54 nem tão necessário assim, mas que em contra partida, já vem com as pessoas que chegam.
55 Isso acaba criando novo conhecimento.

56 **Entrevistador:** então nesse sentido, dentro do contexto organizacional, entre essas pessoas
57 que possuem esse conhecimento, que entram e saem com esse conhecimento, como que ele
58 pode ser criado na organização? Por meio dessas pessoas?

59 **Adm01:** basicamente absorvendo o conhecimento umas das outras, no contexto em que elas
60 estão inseridas. Então, se ela está num contexto, as pessoas... os funcionários tem
61 conhecimento, por meio de treinamentos... tem assim diversas formas de você absorver o
62 conhecimento já existente. Pode, até gerar novos conhecimentos é... essa interação...
63 entende... ela pode gerar novo conhecimento... afinal, a gente está numa organização de
64 pesquisa, estudo, é muito conhecimento sendo gerado... ela gera conhecimento novo. É um
65 fato relevante. E também pela entrada de pessoas novas que oxigenam a equipe.

66 **Entrevistador:** Você conhece alguma ferramenta/prática que possa gerir esse conhecimento
67 organizacional?

68 **Adm01:** não. O conhecimento organizacional em si, já estudei sobre ele, mas uma teoria
69 mesmo, não... não lembro não! Nem de criação do conhecimento.

70 **Entrevistador:** bem, mesmo que você não conheça a origem conceitual de gestão do
71 conhecimento, mas, ainda assim, você alguma ferramenta ou prática que possa gerir esse
72 conhecimento organizacional? Que você já tenha usado, ou visto em alguma organização?

73 **Adm01:** tem a área de qualidade que posso citar... as operações padrão, esse tipo de coisa,
74 mas existem outras que podem gerir coisas simples, rotineiras é... por exemplo... o
75 mapeamento de processos, é uma ferramenta mais robusta que é capaz de absorver uma
76 quantidade maior de informações... de representar operações mais complexas. Tem também
77 manuais. Eu posso criar manuais. O próprio desenvolvimento de softwares... seu eu... veja
78 bem... se eu criar um software específico para um determinado assunto... tem muito
79 conhecimento organizacional embutido nele.

80 **Entrevistador:** ótimo. Já falamos de projetos e conhecimentos. Agora vamos ao terceiro
81 bloco: Aplicabilidade da gestão do conhecimento aos projetos de consultoria interna. Como
82 você considera que esses projetos de consultoria interna criam conhecimento organizacional?

83 **Adm01:** num processo de aprender a fazer. A pessoa tem uma demanda, você cria um projeto
84 para atender aquela demanda, você tem é... servidores que já partem de um processo de
85 capacitação, com requisitos para... é... aprenderem e lidarem com esses assuntos dinâmicos...
86 complexos... para resolver esse novo serviço... é, geralmente é um novo serviço, é algo novo
87 que ninguém nunca lidou antes na universidade. Então você tem a necessidade daquele novo
88 serviço e, a partir de um processo de aprendizado, você é capaz de entregar aquele novo
89 serviço. Foi o caso do Sistema de Registro de Preços. Você tinha pessoas que conheciam de
90 licitação, que conheciam de compras públicas, se capacitaram, buscaram a informação sobre o
91 registro de preços, correram atrás mesmo da informação e aprimoraram mais aquilo e deram
92 um jeito de aprender aquilo... fazer a primeira vez e deixar registrado.

93 **Entrevistador:** muito bem. Como você considera que esse conhecimento, então, pode ser
94 replicado em outros projetos ou transferido para outros setores?

95 **Adm01:** oh, aí eu vou no manual (PMBOK)! Tem que ter uma avaliação final do projeto.
96 Você no calor da discussão você não consegue. Antes, você não tem conhecimento suficiente
97 para descrever algo... para passar algo... ou... para... para fazer uma análise. Durante a
98 execução do projeto você vai estar envolvido no projeto, nas atividades e não vai conseguir
99 fazer uma análise boa. Tem que ter uma tarefa que faça parte do projeto e que você consiga...
100 Trazer à tona esse conhecimento, que seja algo do tipo... a avaliação do projeto. Isso é o que
101 reza o manual (PMBOK) e é isso que tem que ser feito. Durante esse período aí sim utilizar
102 um meio acordado... coletivo, que seja... de comum acordo, para o registro de informações do
103 projeto, desse conhecimento como um todo: o mapeamento de processos, ou transformar em
104 manual, ou desenvolver softwares, algum meio que seja padronizado, da organização toda
105 para registrar isso. Mas tem que ser algo coletivo, do tipo: olha, essa é a melhor maneira de
106 gerirmos o nosso conhecimento. Ou seja, ao final do projeto um registro formal desse
107 conhecimento, uma atividade analítica para reter esse conhecimento e distribuí-lo aos pares,
108 para estar disponível mesmo para a organização. É algo que eu acho que transcende a área de
109 projetos e vai mesmo para a área de conhecimentos. Eu não saberia dizer o nome específico
110 dessa ferramenta, porque, que eu me lembre, ninguém nunca usou ela aqui, mas eu acho que é
111 algo que a organização poderia pensar e desenvolver como parte da sua estratégia para a
112 gestão do conhecimento e não pode ser algo isolado, tem que ser algo institucional, que leve
113 em consideração o seu contexto, seu planejamento. E com essa política da organização... tem
114 que ser uma política, mesmo, para dar certo.

115 **Entrevistador:** Bom, você poderia indicar alguma ferramenta ou prática, seja na gestão de
116 projetos ou na gestão do conhecimento que seja útil para sistematizar esse conhecimento na
117 organização de forma a minimizar perdas de conhecimento organizacional nesta instituição?
118 Bom, acho que essa já está até respondida...

119 **Adm01:** sim, as ferramentas são diversas: você pode criar manuais, mapear processos, e
120 alguma outra que alguém inove, que alguém pense... porque são muitas, muitas mesmo. Na
121 verdade, em uma universidade, estamos em um local em que as pessoas pensam, então você
122 teria uma alternativa, uma escolha que a organização faria para gerir o seu conhecimento...
123 esse conhecimento que ela adquire que ela desenvolva...ou pense... mas assim, se a minha
124 opinião tivesse um peso para a gestão da universidade, pensaria em mapeamento de processos
125 e desenvolvimento de softwares específicos para a nossa realidade para gerir o conhecimento
126 organizacional. Você mapear processos de uma forma mais estruturada, numa organização
127 desse porte, acho que é uma boa alternativa. E associado a isso um software que possa agregar
128 esses processos que as pessoas possam editar e conhecer os processos num sistema
129 integrado... eu... é... veria isso como o mais recomendado... uma gestão por processos e
130 passando também associado a uma solução de desenvolvimento de software. Numa
131 organização desse porte temos que pensar grande! Acho que tecnicamente essa é a solução
132 mais adequada.

133 **Entrevistador:** bom, com relação à entrevista encerramos aqui. Agradeço a participação.
134 Obrigado.

135 **Entrevistador:** no primeiro bloco de questões, vamos tratar agora dos projetos de consultoria
136 interna e dos projetos de consultoria interna. Então, vamos lá: Como você avalia a relevância
137 destes projetos para a organização e para o serviço público em geral? Se houve contribuição?
138 Você considera que os projetos de consultoria interna desenvolvidos pela equipe foram
139 relevantes para a instituição?

140 **Adm02:** Acho muito relevante! Eles facilitam o trabalho das pessoas. No caso do SRP,
141 facilita muito para quem está requisitando, lá na ponta do processo... facilita também essa
142 difusão do conhecimento e também na economia de recursos para a instituição. E, até mesmo,
143 no atendimento da lei, porque você sabe que o serviço público não pode estocar material
144 permanente. Você, com essa ferramenta do SRP, pode comprar só quando precisar, sem
145 estocar... dá economia de escala. É um Just in time adaptado a nossa realidade. Já no projeto
146 PDI, ele se inseriu nessa parte estratégica da UFRJ, portanto de primordial importância,
147 porque uma instituição que não tem estratégia definida não sabe pra onde vai. Como o pessoal
148 fala, se você não sabe pra onde vai, qualquer caminho serve (risos). Não é o nosso caso. Uma
149 universidade que quer ser de excelência, no ensino, pesquisa e extensão tem que ter isso bem
150 definido e esclarecido para o seu público. Nesse ponto aí, esse projeto foi muito bom e vai ter
151 muitos frutos aí nos próximos cinco anos.

152 **Entrevistador:** então como você considera que esses projetos foram relevantes, eles são
153 relevantes para o serviço público? Pensando em consultorias nesses mesmos moldes seriam
154 relevantes em outras instituições públicas?

155 **Adm02:** com certeza. Ajudaria muito. Acho que é uma maneira eficiente de se obter
156 resultados... é... efetivos para a organização. É até uma maneira mais econômica, gasta-se
157 pouco recurso para isso, além do que, dá mais motivação para a equipe. Uma equipe com
158 expertise igual a essa se sente mais motivada. A pessoa fica motivada em poder ajudar
159 sentindo que tem uma importância e é a valorização da “prata da casa”. Isso aí gera também,
160 além do crescimento da organização, um crescimento pessoal, então realmente tem dado
161 resultado e vai dar muito mais.

162 **Entrevistador:** então o que você acha que motivou a criação deste modelo de consultoria?
163 Pra que tipo de trabalho ele é apropriado?

164 **Adm02:** Ah, a necessidade vista e percebida pela administração e também a capacidade da
165 equipe que é realmente muito boa. Além disso, eu acho... a dificuldade dos problemas, a
166 própria complexidade, sabe? Como a equipe de consultoria já era reconhecida pela
167 administração, ficou por conta desses trabalhos mais difíceis, por assim dizer. Então é um
168 sistema que tem dado certo aqui. E tem muitas outras pessoas capacitadas a fazerem esses
169 trabalhos. Talvez que ainda não foram acordadas para isso.

170 **Entrevistador:** Ok. Agora, no desenvolvimento desses projetos houve a utilização de alguma
171 metodologia/ferramenta de gestão de projetos?

172 **Adm02:** sim, sim, eu lembro da ferramenta de cronograma... gráfico de Gantt... aquela parte
173 de distribuição, digo, planejamento das tarefas, também a criação de indicadores... é... teve
174 também a utilização daquela ferramenta de gestão de partes interessadas que é justamente
175 uma área de conhecimento do PMBOK. Olhar também os requisitos de cada projeto, isso tá,
176 acho que... dentro da gestão de escopo do projeto. Fazíamos também um plano de ação
177 utilizando aquela ferramenta 5w2h. E também depois de cada projeto a gente procurava ver o
178 que foi mais difícil em cada projeto, aquelas situações complicadas... a gente conversa entre a
179 gente, fazia reuniões.

180 **Entrevistador:** então, Que benefícios e conhecimentos você pode tirar com a utilização dessa
181 ferramenta/metodologia?

182 **Adm02:** Bom, primeiro você controla o seu projeto... sabe o que está fazendo e pra onde está
183 caminhando as coisas. No caso do cronograma, controlar o tempo, as atividades... é muito
184 importante.e também arquivando os documentos também de certa maneira mantém o
185 conhecimento para em outros projetos você poder voltar e aprender um pouco com aquilo.

186 **Entrevistador:** e é comum voltar nesses documentos?

187 **Adm02:** Sim, sim é comum.

188 **Entrevistador:** mas, mesmo em projetos diferentes?

189 **Adm02:** sim, sim... a equipe sempre volta, eu mesmo “tô” sempre olhando as documentações
190 de projetos anteriores. Tem sempre alguma coisa que a gente pode aprender. Ver a ferramenta
191 que você utilizou, como se deu aquilo: se deu certo, ou não. A gente recorre a esses
192 documentos arquivados.

193 **Entrevistador:** Você conhece alguma outra ferramenta/prática de gestão de projetos que
194 poderia ser aplicável? Tem alguma que você lembra?

195 **Adm02:** não... não, lembro. Ah sim... na segunda fase do PDI, durante a prorrogação,
196 utilizamos o plano de comunicação... vimos que cometemos grandes erros por falta de
197 comunicação... os alunos bateram muito nessa tecla... nos culpamos por não ter avisado sobre
198 prazos, atividades e tudo mais. Aprendemos e corrigimos! É agora, em outros projetos acho
199 que sempre vamos lembrar do plano de comunicação. Dar mais ênfase a isso. Foi, na prática
200 uma lição aprendida na dor (risos)... apanhamos bastante dos alunos... (risos).

201 **Entrevistador:** ok. Agora no segundo bloco, vamos falar de conhecimento: o que entende por
202 conhecimento? Você poderia definir? Assim de forma rápida?

203 **Adm02:** A gente sabe às vezes o que é, mas na hora de definir assim é meio difícil... mas, vou
204 definir assim: é um conjunto de experiências que a gente acumula no decorrer da vida...
205 conjunto daquelas situações que você passou... conjunto até mesmo de experiências que você
206 acumulou dos outros... também aquilo que você leu, que você aprendeu... aquilo que te
207 passaram na escola, cursos, faculdade. Acho que é isso mesmo: o conjunto de experiências
208 que você acumula ao longo da vida. Experiência práticas, experiência teórica, experiências de
209 sofrimento.

210 **Entrevistador:** Certo. Então basicamente o conhecimento vem de experiências. Ótimo! E
211 então sobre o conhecimento organizacional? Como você poderia defini-lo?

212 **Adm02:** É a mesma coisa... seria o conjunto de conhecimentos que a organização adquire no
213 decorrer da sua vida também, através das pessoas que trabalham nela, não é? Através também
214 do conjunto de experiências que essa organização vive pelas suas pessoas, projetos... até
215 dificuldades que uma organização passa. Então... é todo o conhecimento formado por essas
216 pessoas que estão dentro desta organização... basicamente vem das pessoas.

217 **Entrevistador:** então quer dizer ele vem das pessoas, ele é adquirido... nossa terceira
218 pergunta: ele é adquirido? A organização adquire este conhecimento ou ele já nasce com ela?

219 **Adm02:** não, não... adquire sim, não tenho dúvidas... não é milagre não (risos). Não é porque
220 somos da Administração pública que uma lei força a criação do conhecimento e ele, de
221 repente... aparece! No máximo, uma lei pode facilitar ou não o aparecimento deste
222 conhecimento. Mas, ele é adquirido, através das experiências das pessoas, experiências
223 vividas que são acumuladas...

224 **Entrevistador:** aí você já até respondeu a próxima pergunta? Como entende que o
225 conhecimento organizacional pode ser criado na organização? Então é por meio de
226 experiências pessoais...

227 **Adm02:** É, diretamente pelas pessoas que trabalham nessa organização. E pode também ser
228 pelo jeito que essa organização gere esse conhecimento. Às vezes ela pode adquirir um
229 conhecimento, mas se ela não cuidar bem dele ela acaba perdendo ele. A cada mudança de
230 direção, a cada mudança de pessoas, porque as pessoas não são eternas... a organização pode
231 perder esse conhecimento adquirido. O que eu vejo que é um problema muito grande pra
232 qualquer organização, né? Uma organização que não cuida do seu conhecimento, que não
233 procura melhorá-lo, não vai pra frente! Vai tudo embora com os funcionários...

234 **Entrevistador:** é a aposentadoria no serviço público reflete muito essa realidade... as pessoas
235 saem e o conhecimento vai junto!

236 **Adm02:** é... é tudo conhecimento que está indo embora. Na UFRJ, por exemplo, se cortarem
237 o adicional de permanência, são cento e poucos funcionários antigos que vão embora e todo o
238 conhecimento vai com eles, não tem estratégia nenhuma para retê-lo. Então a organização tem
239 que arranjar meios de ficar com esse conhecimento... não é pessoal, é da organização.

240 **Entrevistador:** e como é que ele pode ser criado? Fruto de quê? Nasce de onde?

241 **Adm02:** Olha...você tem que ter... é, esse conhecimento vem das pessoas, né? Também,
242 quero dizer.... as vezes pode vir de uma legislação de fora, ou norma interna, mas é fato, pode
243 ser criado... por exemplo, acredito que com a interação de indivíduos. Interação entre as
244 pessoas de uma equipe, ou esse relacionamento entre os setores, é, entre as pessoas! As

245 pessoas interagindo e também documentando de alguma forma isso aí, acaba gerando, de
246 alguma forma, o conhecimento. Vai até aumentando esse conhecimento.

247 **Entrevistador:** ok. Dentro da gestão do conhecimento, você conhece alguma ferramenta ou
248 prática que possa gerir esse conhecimento organizacional?

249 **Adm02:** Como?

250 **Entrevistador:** É... Dentro da gestão do conhecimento, você conhece alguma ferramenta ou
251 prática que possa gerir esse conhecimento organizacional? Você em sua vivência profissional
252 já utilizou alguma ferramenta ou prática administrativa que seja capaz de gerir esse
253 conhecimento organizacional? Já viu alguma coisa nesse sentido?

254 **Adm02:** Ah! Já sim. A gente para gerir esse conhecimento e difundi-lo na organização para
255 mantê-lo, temos aí a própria informática que ajuda nessa tarefa. É, por exemplo, pegar os
256 fluxos de trabalho, fluxogramas, é... é treinamentos às vezes, no qual você passa aquele
257 conhecimento para a pessoa e depois ela vai mantendo esse conhecimento e até aprimorando.
258 Ah, tem também aquelas coisas que você aprendeu com outros problemas, as lições
259 aprendidas, por exemplo... de outros projetos, de outras atividades. Quando uma pessoa entra
260 no seu setor você procura passar isso pra ela de alguma forma, tem que ter isso documentado
261 de alguma forma... através da informática... de apostilas... cursos, treinamentos, eu acho isso
262 muito importante.

263 **Entrevistador:** É, nesse sentido, conhece alguma teoria de criação do conhecimento
264 organizacional? Algo mais conceitual?

265 **Adm02:** Teoria... não, não, acho que nem na faculdade. Nunca li nada sobre isso. Assim, não
266 de forma conceitual. Mas, na especialização (MBA em Projetos), falavam sobre isso... no
267 sentido de documentação, base de conhecimento e tal... Quando você faz um projeto é
268 importante fazer toda aquela documentação do projeto e depois, a partir daí, você coloca toda
269 aquela experiência vivida, as ideias, as soluções, como acontece também nas lições
270 aprendidas que são as experiências vividas positivas e negativas também. Até nesse sentido
271 não vejo qualquer cultura na UFXY em se fazer esse processo de gestão do conhecimento...
272 essa preocupação não existe. Muitos comentam a respeito, falam que o conhecimento tem que
273 ficar aqui dentro, disponível, externalizado, não pode ficar dentro de cada caixinha, dentro de
274 um setor só, mas a título de prática mesmo, perene, a gente não vê acontecer. Vê, às vezes,
275 alguns movimentos isolados, iniciais... mas, por falta de apoio acabam morrendo, não vai pra
276 frente. Só mesmo alguns pontos isolados, na há uma vontade da universidade como um todo.

277 **Entrevistador:** ótimo. Agora vamos ao terceiro e último bloco de questões: Aplicabilidade da
278 gestão do conhecimento aos projetos de consultoria interna. Como você considera que esses
279 projetos de consultoria interna criam conhecimento organizacional?

280 **Adm02:** Acho que por meio da prática do dia-a-dia. Isso de alguma forma cria
281 conhecimento. Olha a gente também percebeu que para realizar estes projetos, muitas vezes a
282 gente saía da nossa sala e ia conversar com pessoas dos mais diversos setores. Estudava o
283 assunto... a legislação atual... planejava um método de ação e depois... “saía a campo” para
284 resolver o problema. Nessas conversas com as pessoas, a gente passava para eles nossos
285 objetivos, metodologia de trabalho e os alvos a alcançar, com objetivos do projeto. Coletava
286 também com eles o que eles necessitavam. Percebi que nesse processo de trocas a gente ia
287 construindo esse conhecimento e, aos poucos, ele ia melhorando. Cada um vinha com uma

288 ideia. Quando chegava lá, eles também tinham uma ideia e ia construindo isso daí. Acho que
289 foi uma construção pelo coletivo.

290 **Entrevistador:** então como você considera que esse conhecimento poderia ser replicado em
291 outros projetos ou transferido para outros setores?

292 **Adm02:** é parece que foi uma troca de experiências. Então o conhecimento está muito comigo
293 ou muito contigo... está nas pessoas. Então pra sistematizar isso acho que... olha... através da
294 criação de manuais para serem colocados na intranet da universidade, fazer fluxogramas, ou
295 fluxos de processos com passo-a-passo e também disponibilizar na intranet...

296 **Entrevistador:** sim, sim... mas, especificamente dentro do projeto...

297 **Adm02:** no caso do registro de preço pode ser criado um manual e criar no sistema um
298 fluxo... mapear o processo e divulgá-lo no sistema. A pessoa, seja consultor ou não, tem como
299 saber como fazer, replicar o conhecimento para todos.... aí acho que dá para sistematizar por
300 meio de mapas de processos... e também por treinamentos, cursos... acredito que o mais
301 experientes vão replicando isso daí.

302 **Entrevistador:** agora por último, Você poderia indicar alguma ferramenta/prática, seja na
303 gestão de projetos ou na gestão do conhecimento que seja útil para sistematizar esse
304 conhecimento na organização de forma a minimizar perdas de conhecimento organizacional
305 nesta instituição?

306 **Adm02:** pensando nessa equipe de trabalho, sem pensar de modo geral, nesse modelo de
307 gestão que trabalhamos nessa equipe, acho que um caminho seria utilizar toda a descrição do
308 passo a passo do projeto, tipo um memorial descritivo do projeto, e depois um documento
309 final falando do que você aprendeu nesse projeto, alguma coisa do tipo lições aprendidas
310 daquele projeto: pontos de melhorias, dificuldades, sugestões para próximos projetos. Acho
311 que toda vez que a gente termina um projeto a gente tem que discutir com a equipe o que
312 aprendemos com aquele projeto e o que poderia ter sido melhorado. Onde erramos, o que foi
313 bem feito. Acho que é esse o documento de lições, ou conhecimentos, aprendidos no projeto.
314 Acho isso daí muito importante, porque mesmo se algum dia a equipe for trocada,
315 desmembrada, esse conhecimento ficará para as próximas equipes, para o próximo gestor.
316 Não fica um conhecimento egoísta (risos). É compartilhado com todos. E vale ressaltar que
317 até o próprio funcionário pode levar esse conhecimento aprendido para outros setores também
318 em projetos que ele porventura venha a trabalhar no futuro. Isso ajuda muito, faz você
319 diminuir tempo de projeto, diminuir sacrifícios desnecessários em outros projetos... desgastes
320 sem necessidade... sofrimentos sem necessidade... né, e fica fácil para convencer as pessoas
321 de que aquilo, aquele projeto deu certo. A gente pode argumentar: olha, já foi feito nesse lugar
322 e nesse lugar e tivemos esse e esse resultado. Vai ser um facilitador para outros projetos.

323 **Entrevistador:** ok. Agradeço a entrevista. Termina aqui a entrevista com o Administrador 02.
324 Obrigado!

325 **Entrevistador:** muito bom! Então vamos lá para o primeiro bloco de questões: projetos de
326 consultoria interna. Nesses projetos, tomando como referência aqueles que você listou, como
327 você avalia a relevância deles para a organização? Houve alguma contribuição significativa?

328 **Adm03:** eu acho que o trabalho da equipe nesse projeto foi muito importante. Digo com toda
329 a certeza que sem o trabalho da equipe não sairiam os termos de referência, a expertise da

330 equipe em solução de problemas... é... como dizer... mais difíceis... é muito boa. O pessoal
331 dos setores não teriam como desenvolver estes editais sozinhos. Mas, trabalhamos com muita
332 dificuldade, né... porque... passaram pra gente os trabalhos, as nossa sugestões de mudanças
333 profundas, que vieram de um estudo sistematizado... aprofundado... essas mudanças foram
334 embarradas, então a gente trabalhava com muita limitação. Então a gente servia para ser a
335 mão-de-obra, entre aspas, ou o “cérebro-de-obra”, né? Pensar as soluções e tal... de colocar
336 todo o nosso conhecimento... até textual mesmo, na hora de redigir os termos, os editais, né...
337 porque nossa equipe é muito competente mesmo, são todos capazes... a gente consegue redigir
338 bem mesmo... só que em alguns pontos que a gente via que poderia ter alguma mudança mais
339 profunda, para uma melhora... a gente era brecado pela chefia. Isso é bem complicado, porque
340 na hora da cobrança, esses pontos falhos que foram levantados, mas não levados em
341 consideração... vão falar: olha, foi a equipe da PROPLAN que fez, mas ninguém vê que não
342 foi bem assim. Em alguns momentos a equipe teve que obedecer, né? Manda quem pode,
343 obedece quem tem juízo! (risos)

344 **Entrevistador:** mas o que desencadeou esses projetos, mesmo com as dificuldades, porque a
345 PROPLAN é que foi chamada a fazer esses projetos? Porque eles vieram parar aqui?

346 **Adm03:** é... eu acho que foi a complexidade mesmo. E tem que a equipe é muito conhecida
347 aqui na Reitoria. A equipe já tem uma certa fama de ser uma equipe que dá conta do recado...
348 e de qualquer recado (risos)... a gente tem fama de ser uma equipe muito boa, de cumprir o
349 que é pedido... e que tem disposição... você sabe né... no serviço público é complicado... tem
350 pessoas aqui que são preparadas, estão sempre estudando, adquirindo conhecimento sempre,
351 fazem mestrado... especializações, cursos... então eu acho que ficou assim... é... claro que se
352 não fosse por essa equipe, assim... não sairiam os editais. Ou, se saísse ia sair com muita
353 dificuldade em outro lugar, né? Acho que sairia com bem menos qualidade.

354 **Entrevistador:** então o setor de origem não teria...

355 **Adm03:** não, com certeza não! Teria muita dificuldade para fazer. Eles são mais para o lado
356 operacional, eles não conseguem ter uma dimensão do todo e aí, não tem gente preparado para
357 fazer.

358 **Entrevistador:** e no serviço público de um modo geral, uma equipe dessa traria algum
359 benefício concreto? Algum sucesso?

360 **Adm03:** acho que seria fundamental que todas as instituições públicas tivessem uma equipe
361 dessa. Muitos órgãos não tem gente preparada para pensar e para dar esse tipo de resposta...
362 com esse aparato técnico, teórico, com bastante conhecimento... aprofundado, né... fazendo
363 um diálogo com todas as teorias modernas, né... trazendo essa contribuições das teorias pra
364 esse contexto. Às vezes as pessoas estão há anos aqui, mas ainda estão presas naquele modo
365 antigo, no operacional e não conseguem trazer uma contribuição nova... fazer melhor... é...
366 fazer diferente. Então uma equipe que vai estar sempre se atualizando, sempre conhecendo
367 coisas novas, diálogos novos, vai conseguir assessorar bem e mostrar algo novo, que pode ser
368 melhorado, até algo que já esteja dando certo.

369 **Entrevistador:** ótimo. Pensando agora no desenvolvimento desse projeto. Teve alguma
370 utilização de uma metodologia ou ferramenta da gestão de projetos, ou não?

371 **Adm03:** eu acho que eles pegaram algo já feito no passado em outras instituições... esqueci o
372 nome dessa ferramenta...

373 **Entrevistador:** *benchmarking*, talvez?

374 **Adm03:** isso! Então pegaram algo já feito no passado nessas instituições, uniram com
375 conhecimentos novos, deles mesmo, de cada integrante... fizeram pesquisas de legislação,
376 melhores práticas, também... aí avaliaram o que deu certo, o que não deu certo e trouxeram
377 suas propostas novas.

378 **Entrevistador:** então a aplicabilidade dessas ferramentas seria...

379 **Adm03:** é acho que num todo seria melhores práticas...

380 **Entrevistador:** então quais os benefícios que você pode tirar com essa ferramenta?

381 **Adm03:** acho que todos, né? Agente depois... mesmo que... a gente não sistematizou, né...
382 porque dentro da equipe, nesse projeto, em especial, formamos duplas e cada uma ficou com
383 um edital de contratação de serviços terceirizados diferente, aí... depois a gente poderia até ter
384 feito uma reunião, né? Algo assim... para aprofundar e... nivelar o conhecimento, mas na
385 correria, acabamos não fazendo isso. A gente não fez essa troca de experiências do que cada
386 um conseguiu observar. Mas internamente, cada um conseguiu interiorizar a importância
387 disso. Teríamos que pensar novas possibilidades, né... se tivesse novo projeto parecido com
388 esse de como a gente mudaria algumas coisas. Mas, assim né... a ferramenta... não sei se
389 posso dizer a ferramenta de comparar... mas, é essencial para trazer esse conhecimento de
390 outras instituições e a gente analisar aquilo que pode ser feito, aquilo que não pode ser feito...
391 melhorar práticas, isso é essencial.

392 **Entrevistador:** Bom, agora no segundo bloco, vamos falar da Gestão do conhecimento. O
393 que entende por conhecimento? Você pode definir, assim, em linhas gerais?

394 **Adm03:** Bem, o que eu entendo por conhecimento... é o cabedal de informações, vivências,
395 experiências de cada indivíduo.

396 **Entrevistador:** e o conhecimento organizacional? Você poderia defini-lo?

397 **Adm03:** é todo esse aparato de experiências e informações só que voltado para um ambiente
398 corporativo, o ambiente da instituição, né... pode-se dizer que são as práticas da instituição,
399 também.

400 **Entrevistador:** e esse conhecimento, você pode dizer que ele pode ser criado na organização?
401 Como ele poderia ser adquirido na organização?

402 **Adm03:** sim, eu acho que ele deve ser criado, deve ser produzido... é... incentivado,
403 externalizado, interiorizado também, compartilhado com outras pessoas....

404 **Entrevistador:** então você julga que ele é importante para a organização.

405 **Adm03:** De extrema importância. Vivemos hoje em um período de gestão pública
406 gerencialista... nesse contexto, todo conhecimento deve ser muito valorizado. Aí eu acho que
407 a instituição que não entende essa importância, ela está fadada ao fracasso, porque é o que vai
408 mover... é o que faz a diferença hoje em dia... é o que torna ela de primeira linha... se não
409 incentivar, se não mostrar essa importância, vamos ficar sempre trabalhando em... apagar
410 incêndios, não vamos ter uma proposta... é... um objetivo sério, algo definido, vai estar
411 sempre navegando na mediocridade.

412 **Entrevistador:** você conhece alguma ferramenta ou prática que possa gerir esse
413 conhecimento?

414 **Adm03:** apesar de ter me formado em administração.... é... foi há muito tempo... então...
415 assim.... eu não sei listar... porque... né... eu formei em administração primeiro... em 1998 na
416 Rural do Rio... então assim, faz muito tempo... não lembro de teorias... eu estudei para o
417 concurso, mas essa parte em específico não foi pedida... então não saberia dizer... além
418 disso... assim... quando você passa no concurso parece que... assim... tudo some da sua cabeça
419 instantaneamente (risos)... você só lembra que é importante... né... é um assunto bem atual...
420 né... de extrema urgência para as empresas... necessário, mas... não lembro não...

421 **Entrevistador:** então acredito que a origem conceitual de alguma delas você também não
422 conhece né?

423 **Adm03:** não, não... com certeza não!

424 **Entrevistador:** mas e alguma teoria de criação do conhecimento, também não?

425 **Adm03:** tenho péssima memória (risos)... eu lembro que eu já li sobre isso, nos manuais, nos
426 livros... as teorias também, mas eu não lembro.

427 **Entrevistador:** então você me leva a crer que os gestores ou a organização como um todo não
428 adotam nenhuma prática de gestão do conhecimento...

429 **Adm03:** não, não... absolutamente nenhuma! Aqui na instituição...

430 **Entrevistador:** em lugar nenhum?! Nenhum setor?!

431 **Adm03:** ... não... aqui na instituição... pode falar?!

432 **Entrevistador:** claro que sim! A entrevista é sigilosa e eu quero é isso mesmo!

433 **Adm03:** aqui na instituição o conhecimento fica com a pessoa... vira uma espécie de moeda
434 de troca... e quando ela vai embora, ela leva esse conhecimento com ela e ainda acha que está
435 fazendo um bem em levar o conhecimento e deixar a instituição completamente órfã do que
436 ela produziu. Mas é uma prática muito recorrente e espantosa, né! Da pessoa usar isso como
437 moeda de troca, com fins políticos... para é... favorecimento... de uma vantagem mesmo... que
438 não é verdade, né? Ela deixa a instituição completamente órfã e... não deixa um bom legado,
439 porque eu não consigo admirar alguém que vai embora sem deixar sistematizado o que ela
440 produziu, o que aprendeu, né? Então acho que é um pensamento pequeno, mesquinho.

441 **Entrevistador:** muito bem. Agora o 3º bloco: agora, fechando mais o escopo da pesquisa
442 vamos falar da Aplicabilidade da gestão do conhecimento aos projetos de consultoria interna.
443 Então, como você considera que esses projetos de consultoria interna criam conhecimento
444 organizacional?

445 **Adm03:** olha eu acho que eles são muito importantes e... olha eu só acho que eles criam, mas
446 acaba ficando muito com a pessoa que trabalhou e que, por isso, precisaria ser mais
447 externalizado, mais sistematizado, mais divulgado, né, até pra se passar para o nosso cliente,
448 né... porque aí a gente faz uma consultoria e às vezes não dá tempo de passar para o cliente e
449 ele às vezes também não acha importante, porque acha que sempre pode acionar a gente pra
450 tudo... mas, tem muita demanda, cada projeto desse leva tempo, muito conhecimento que é
451 necessário... estudo... pode parecer fácil para quem está de fora, mas não é. Então é

452 importante ele saber, conhecer bem como aquilo foi feito pra num futuro... numa próxima vez
453 ele mesmo fazer e não ficar focado só no operacional.

454 **Entrevistador:** sim, claro, mas o conhecimento em si, como você acha que ele, dentro da
455 equipe, foi criado, por meio de quê?

456 **Adm03:** acho que foi por meio de estudo, pesquisa, diálogo, reunião, é... acho que foi isso
457 mesmo, né... a equipe conversa muito. Dialoga muito, faz muita reunião... pega a contribuição
458 de um... de outro... às vezes fica até cansativo, mas é o que gera o conhecimento, tem que
459 dialogar!

460 **Entrevistador:** você considera que esse conhecimento pode ser replicado em outros projetos
461 ou transferido para outros setores? Você trabalha em um projeto, adquire conhecimento, você
462 considera que ele pode ser replicado em outros projetos?

463 **Adm03:** bom, pode sim. E mais ainda, deveria ser uma prática constante. Pode sim e, lógico,
464 haverá algumas mudanças, porque muda o tipo de demanda, mas, pode sim, sem dúvida, o
465 bojo a essência a gente leva para outras coisas, às vezes até sem intenção. Eu sempre lembro
466 algumas coisas de outros projetos, por exemplo, a cultura da organização, o jeito das pessoas,
467 dos chefes, como lidar com eles, às vezes os projetos são diferente, mas a instituição é a
468 mesma. Um chefe pede uma coisa hoje e tempos depois pede outra... é outro projeto, mas ele
469 é o mesmo, entende? O chefe é o mesmo, o jeito de lidar com ele não muda... mesmo que o
470 projeto mude e isso pode ser repassado pra frente, até em reuniões, como disse, a equipe
471 dialoga muito. Então a gente sempre usa um conhecimento antigo, de outro projeto, em
472 projetos novos e vai acrescentando, fazendo mudanças.

473 **Entrevistador:** então, de que forma você imagina que a gente pode consolidar, sistematizar
474 esse conhecimento no setor? Tem algum jeito, alguma prática?

475 **Adm03:** eu acho que no final... quero dizer... do início ao fim de cada projeto, precisaria de se
476 pensar uma forma de sistematizar esse conhecimento, tudo que foi aprendido... formar um
477 documento, apresentar um documento... ele vai ser a base para que uma pessoa que nunca fez,
478 lendo aquilo... detalhado... ele consiga ter uma ideia do que foi feito. E se passar muito tempo
479 também, a gente como ser humano a gente acaba esquecendo, então... sabe... é necessário ter
480 momentos de se sistematizar esse conhecimento, o que se está sendo aprendido.

481 **Entrevistador:** então essa prática seria exatamente o que? Que documento seria esse?

482 **Adm03:** é... tipo... manualizar, documentar... às vezes apresentar para a instituição aquilo que
483 foi feito... como disse às vezes a instituição fica sem saber das coisas. Acha que planejar é
484 muito vago... mas não é. É algo que pode criar raiz, é fundamental o que não é planejado não
485 sai a contento. É essencial.

486 **Entrevistador:** então aqui finalizamos mais uma entrevista, agradeço muito a participação.

487 **Entrevistador:** iniciando a entrevista, no primeiro bloco trataremos de projetos de
488 consultoria. Tendo como referência os projetos que você colocou como referência, como você
489 avalia a relevância destes projetos?

490 **Adm04:** bem, o primeiro projeto de planejamento, foi relevante no sentido de estruturar toda
491 a organização e ter uma dimensão, assim, na universidade de como é dividido cada

492 departamento e como são as inter-relações entre eles. Já o da terceirização a gente aprendeu
493 como ocorre grandes licitações em diversos setores da administração pública federal e como é
494 um processo assim bem detalhado... como fazer toda a pesquisa e depois desenvolvendo,
495 fazendo uma consulta a outros órgãos, se já fizeram, fazendo um benchmarking mesmo.

496 **Entrevistador:** e como você acha que desencadeou isso? Essas consultorias?

497 **Adm04:** eu acho que a PROPLAN se reveste mesmo de um conhecimento mais completo na
498 resolução de problemas complexos e com isso há essa demanda de consultorias internas para
499 outros setores em virtude dessas situações que vão ocorrendo... e vão comunicando se há a
500 possibilidade da PROPLAN se envolver ou não na solução desse problema.

501 **Entrevistador:** ótimo, então se você pensar no serviço público como um todo, você acredita
502 que essas consultorias têm valor? Elas têm seu lugar?

503 **Adm04:** extremamente relevante. Na minha visão, com a tendência do serviço público de as
504 pessoas reivindicarem cada vez mais, por causa da evolução da sociedade... aumento da
505 cidadania... é um crescimento mais parecido com a iniciativa privada. Então como existem
506 muitas consultorias realizando um trabalho relevante na iniciativa privada, acredito que é
507 muito interessante ter sempre uma área que possa se envolver mais, estudar, ir a fundo na
508 resolução de novos problemas e depois passar esse conhecimento e solução deste problema
509 para todos os envolvidos. Isso faz com que a instituição possa progredir. Né, termos pessoas
510 destacadas para tratar de assuntos menos rotineiros, mais importantes, que fogem da realidade
511 dos setores... do cotidiano desses setores...

512 **Entrevistador:** que fogem do operacional...

513 **Adm04:** sim, sim, é exatamente isso. Acho que pessoas com capacidade de aprendizagem
514 para tratar desses assuntos.

515 **Entrevistador:** Muito bem. Nesses projetos, houve a utilização de alguma ferramenta para a
516 gestão deles? Alguma prática de gestão de projetos?

517 **Adm04:** talvez o *benchmarking*... usamos também algumas... é... ferramentas de gestão de
518 projetos, tipo estudo do escopo, estabelecer prazos... foi mais ou menos isso mesmo.

519 **Entrevistador:** e qual foi a aplicabilidade dessas ferramentas? Em sentido prático mesmo.

520 **Adm04:** bom, o benchmarking foi o de verificar em outros setores, no caso em outras
521 licitações, que foram também extremamente complexas e verificar quais as práticas deles,
522 qual a legislação aplicável, uma nova atualização... é... também verificar o porte da outra
523 organização e verificar as possíveis adaptações que podemos fazer, verificar preços também, é
524 muito importante... na verdade a gente sempre vai em busca das melhores práticas, é aí a
525 gente já tá até mesmo entrando um pouco em ferramentas de qualidade, gestão da qualidade.

526 **Entrevistador:** ok, então quais benefícios você pode tirar com a utilização dessa ferramenta?

527 **Adm04:** é, justamente isso, buscar as melhores práticas, saber o que os outros estão fazendo, é
528 isso. Acho que isso traz mais qualidade ao nosso trabalho. O grande benefício é esse. Ver o
529 que deu certo o que não deu certo. É isso.

530 **Entrevistador:** Você conhece alguma outra ferramenta ou prática de gestão de projetos que
531 poderia também ser aplicável a esses projetos?

532 **Adm04:** é eu sei que tem um conjunto... um arcabouço de teorias a respeito, mas.... deixa eu
533 pensar... no caso da licitação... não me ocorre nenhuma ideia agora não... e da... outra...
534 poderia ser utilizado a matriz GUT, por exemplo, no caso... gravidade, urgência tendência...
535 na verdade em cada fase do projeto a gente poderia utilizar, pra fazer priorizações... né,
536 acredito que seja uma ferramenta útil.

537 **Entrevistador:** você falou nas fases do projeto, inicialização, desenvolvimento e
538 encerramento. Então na fase de encerramento, tem alguma que poderia ser usada?

539 **Adm04:** é... no encerramento... às vezes construir modelos ou manuais do que foi feito para
540 gerar um conhecimento posterior, pra ser repassado para outras pessoas, não teve uma
541 reunião, né...

542 **Entrevistador:** uma reunião de encerramento, né?

543 **Adm04:** isso mesmo... a gente comemora, termina tudo, mas não se reúne, poderíamos dar
544 um *feedback* do projeto e aí poderiam surgir novas ideias, entendeu?

545 **Entrevistador:** ok. Agora vamos falar de gestão do conhecimento. O que você entende por
546 conhecimento? Pode definir?

547 **Adm04:** são... acho que... atitudes, habilidades e... é o CHA, lembra? Conhecimentos,
548 habilidades e atitudes... (risos) e todas as experiências que você vive, né? O que você utiliza,
549 tem tanto o conhecimento formal e informal, que às vezes é muito importante, pode ser até
550 mais importante que o formal e esse tem muito a ver com suas experiências de vida, sabe? É o
551 conhecimento pessoal...

552 **Entrevistador:** ótimo. E então gestão do conhecimento, o que é?

553 **Adm04:** a gestão do conhecimento é todo o conhecimento gerado em uma organização que aí
554 é o conjunto do conhecimento da própria pessoa ou o conhecimento que é gerado
555 internamente por meio das atividades e toda a socialização que tem na instituição que vai
556 gerando novos conhecimentos e é utilizado pra organização alcançar seus objetivos e vai
557 fazendo a roda, né? Vai sendo retroalimentado por meio de novos conhecimentos, que as
558 pessoas trazem a partir de novos objetivos e vai assim por diante. É claro que tem também
559 que ter uma atitude pró-ativa da parte do planejamento de gerir esse conhecimento, para
560 utilizar ferramentas cada vez mais robustas e.... e.... treinamentos... para repassar esse
561 conhecimento de maneira mais adequada e numa era que é voltada totalmente para a gestão
562 do conhecimento, a organização possa inovar, progredir e crescer no mercado. Isso tudo é
563 claro, melhora a qualidade do serviço público e a sociedade possa se sentir cada vez mais
564 satisfeita com o pagamento dos impostos como se fosse um país desenvolvido, porque ta cada
565 vez mais complexo de gerir a coisa pública.

566 **Entrevistador:** então esse conhecimento, é adquirido? Por que meio?

567 **Adm04:** ele é adquirido dessa forma, por meio de leitura, conversas informais, por meio de
568 é... da experiência, por meio... acho que tudo começa da curiosidade... a pessoa tem que
569 querer aprender algo novo, com cursos, treinamentos... é com isso tudo que a organização
570 aprende.... e.... melhor ela fica. Na verdade a organização aprende... é... ela adquire
571 conhecimento pelos indivíduos que trabalham nela. É esse capital intelectual que gera novos
572 conhecimentos. Hoje em dia esse capital é até mais importante que o capital físico da
573 organização... com a inteligência você consegue resolver grandes problemas e produzir
574 grandes riquezas. Resumindo: a empresa tem informação, com a ação humana ela gera

575 conhecimento e com a gestão desse capital intelectual que ela adquire, a partir do
576 conhecimento das pessoas ela gere o seu conhecimento.

577 **Entrevistador:** então ele é adquirido através das pessoas, e como que esse conhecimento
578 pessoal ele é adquirido pelas pessoas e transformado em conhecimento organizacional?

579 **Adm04:** é ele é criado pela própria capacidade intelectual da pessoa, de todo estudo que ela já
580 vem desenvolvendo na vida... e entra na instituição e também por meio da socialização, na
581 resolução de problemas, dos objetivos propostos para a equipe e também da externalização
582 em um documento para que possa ser passado para outros integrantes. Servindo de histórico
583 para todos, caso ocorra de um indivíduo sair da organização, outros tenham acesso e não
584 comprometa o desempenho da organização.

585 **Entrevistador:** então nesse sentido, tem alguma ferramenta, que trabalhe a gestão do
586 conhecimento organizacional?

587 **Adm04:** Tem o manual, né. O manual é bem... é... acho que interessante para isso. Pode ser
588 muito bem utilizado...

589 **Entrevistador:** pensando na área de projetos por exemplo...

590 **Adm04:** na área de projetos? Bem acho que podem ser usados softwares de gestão de projetos
591 e também de gestão do conhecimento... tipo... softwares de data mining... aqueles de
592 prospecção de dados... o próprio Google se a gente for pensar bem.

593 **Entrevistador:** ok. Em gestão do conhecimento, você conhece alguma teoria de criação ou
594 gestão do conhecimento?

595 **Adm04:** acho que não... teoria mesmo? Acho que não. Claro que a gente sempre estuda
596 alguma coisa... é... em conversar e tudo... então acho que gerir o conhecimento é gerir o
597 capital intelectual da empresa, da organização... o essencial hoje, né?... é o capital intelectual.
598 Mas teoria mesmo, do ponto de vista conceitual mesmo, não sei não.

599 **Entrevistador:** ok então. Mas na prática de gestão do conhecimento, a organização tem
600 alguma iniciativa, trabalha alguma coisa de gestão do conhecimento? Tem cultura nisso?

601 **Adm04:** na área administrativa eu desconheço. Eu sei do sistema que usamos aqui. Nele a
602 gente acaba gerando algum conhecimento, eu acho, porque fica o histórico das coisas... de
603 tudo que a gente faz... relatórios... então quando a gente trabalha isso... é acho que acaba
604 virando conhecimento para a organização.

605 **Entrevistador:** muito bem, vamos então para o terceiro bloco de questões. Como você
606 considera que esses projetos de consultoria interna criam conhecimento organizacional?

607 **Adm04:** o projeto de construção dos editais, ele cria conhecimento já na primeira fase do
608 projeto, a partir das pesquisas que são feitas... é... a partir das reuniões que fazemos para
609 discutir o projeto... tipo brainstorming, o que deve ser feito, daí a gente faz um checklist do
610 que tem que ser feito, passa isso para equipe e tudo isso ta gerando conhecimento
611 organizacional... essas interações geram muito conhecimento, muito mesmo. Então acho que
612 essas consultorias tendem a cada dia mais crescer, porque visam justamente esses assuntos
613 complexos de resolver, que escapam da rotina do dia-a-dia. Então tudo isso gera esse
614 conhecimento aumentado o capital intelectual da universidade.

615 **Entrevistador:** então cria conhecimento a partir do indivíduo...

616 **Adm04:** é, a partir da sua própria experiência, depois da socialização em grupo, depois
617 dividindo o trabalho na equipe, quando cada um vai estudar e desenvolver sua parte... e
618 também, claro, comunicando os resultados em reuniões, por último, gerando documentos,
619 históricos do projeto, ou um manual para externalizar e depois fazer os feedbacks do projeto
620 pra passar para outras equipes, em projetos similares, né? A gente trabalha muito com
621 compras, aquisições de equipamentos... então esses projetos, por exemplo... eles têm um
622 núcleo comum que pode ser repassado adiante, porque tem uma natureza parecida.

623 **Entrevistador:** como você considera que esse conhecimento pode ser replicado em outros
624 projetos?

625 **Adm04:** acho que a principal ferramenta pode ser o manual mesmo, utilizar o manual para
626 registrar tudo que foi feito, né... o histórico e... isso seria mais para transferência mesmo...
627 mas, tem também as reuniões que podemos fazer com os setores e até internamente.

628 **Entrevistador:** e dentro da equipe?

629 **Adm04:** aí acho que seria bom usar um software de gestão do conhecimento para guardar as
630 informações do projeto, desde a concepção até o término, que seja mais dinâmico que no
631 papel, no manual...

632 **Entrevistador:** então como a gente pode sistematizar esse conhecimento?

633 **Adm04:** ah... a melhor forma mesmo é por meio da externalização... em alguma... alguma
634 coisa... num documento... ou no próprio software como eu estava falando... tem os campos
635 certos, tudo sistematizado, pra consultas futuras... e ser bem aproveitado cada uma dessas
636 informações... é acho que o software mesmo... para fazer uma busca de dados, informações,
637 enfim... do conhecimento mesmo.

638 **Entrevistador:** ok. Fechamos aqui, nossa quarta entrevista, agradeço a participação.

639 **Entrevistador:** vamos iniciar a entrevista com o 1º bloco de questões propostas: Como você
640 avalia a relevância destes projetos para a organização e para o serviço público em geral? Se
641 houve contribuição? Você considera que os projetos de consultoria interna desenvolvidos pela
642 equipe foram relevantes para a instituição?

643 **Adm05:** olha, dos projetos que eu participei, que foram vários e daqueles que eu escolhi falar
644 mais detalhadamente, como referencial para a entrevista, eu acredito que houve grande
645 contribuição, para a administração pública, na verdade.... a contribuição se você analisar...
646 tem que ver se teve contribuição de fato ou potencial de contribuição... um deles tem um
647 potencial de contribuição muito grande que é a iniciativa de processos e outro deles acho que
648 já teve uma contribuição efetiva, mas que já foi muito maior se a implementação tivesse um
649 respaldo da administração superior, que foi o sistema de registro de preços. Ele chegou a ser
650 implementado e a gente colheu benefícios dele, que eram facilmente mensurados pela
651 avaliação de usuários, que chegavam e comentavam positivamente... por telefone... olha esse
652 projeto é muito bom, agiliza muito as aquisições para a universidade, fica visual a compra,
653 simples mesmo... com aquele catálogo fica bem mais rápido... é... elimina vários passos...
654 então esse projeto teve contribuições reais e a iniciativa de processos quando eu falo dele de
655 contribuição em potencial eu não posso deixar de falar o que ela já gerou... essa.... iniciativa já

656 contribuiu muito e tem muito a contribuir para a administração pública em geral... quando se
657 verticalizou os esforços para se montar essa iniciativa de processos, ela não surgiu do nada.
658 Ela estava alicerçada dentro de projetos que a equipe já tinha realizado, né... os nossos
659 veteranos, por exemplo, a turma que entrou comigo em 2012, já tinha lá em nossos arquivos...
660 é... documentos sobre o processo de reestruturação de compras que foi utilizado uma
661 metodologia MASP, e derivada de fluxos e diagramas que ajudaram a esses gestores da
662 equipe a enxergar problemas, propor planos de ação para atacar esses problemas, então foi
663 uma coisa metodologicamente bem montada, bem pensada. Parte disso foi implementado,
664 parte disso foi abandonado. Então processos já gerou benefícios sim. Mas, o potencial com a
665 criação desse escritório... é enorme. São vários os benefícios da gestão por processos. Você
666 gera clareza, o conhecimento sai da cabeça das pessoas, é externalizado em diagramas de
667 fluxo e isso para a gestão do dia-a-dia do conhecimento... olha... por exemplo... dois da equipe
668 saem de férias e um machucou... tem três pessoas novas, como que eles vão conduzir os
669 trabalhos. Existe um fluxo detalhado para isso, explicando tudo... então isso vai deixando
670 essas informações cada vez mais claras. E o que eu me lembro que esse esforço se
671 verticalizou no final de 2014... por meio de um curso que fiz na ESAF que retratava a
672 experiência do SERPRO e de lá mesmo já liguei para os veteranos e falei: vamos fazer!
673 Porque a gente já aprendeu muito, já fizemos muito e agora a gente tem que se dedicar a isso.
674 E agora, um ano e três meses depois saiu o setor. Está lá, montado e iniciando as atividades de
675 gestão por processos na UFXY.

676 **Entrevistador:** é acho que em parte já foi até respondido, mas no desenvolvimento desses
677 projetos houve a utilização de alguma metodologia ou ferramenta de gestão de projetos?

678 **Adm05:** sim, sim. Quando a gente resolveu... é... quando eu falo de verticalização de
679 esforços, eu quero dizer, no sentido de... é... vamos sentar e fazer isso sair do papel. Para sair
680 do papel, isso tem que ir para o papel, porque nem estava... então a gente monta uma
681 apresentação em *PowerPoint* para convencer os gestores da importância disso... Então a gente
682 teve que fazer uma metodologia de implementação do Escritório de Processos. Para isso a
683 gente isso parte do que eu aprendi lá no SERPRO, montamos o MGOP, a partir de orientações
684 do CBOOK... Destrinchamos os capítulos e chegamos a um modelo de gestão de processos
685 próprio para a UFXY. Então a gente teve que apresentar isso para os chefes. Aí entra a
686 ferramenta de gestão de projetos: determinação de prazos, escopo, planos de comunicação...
687 Cronograma de implementação, então isso tudo foi pensado, foi planejado e a gente usou um
688 círculo de processos para a própria implementação... E agora está implantado. Foi uma
689 divisão de áreas de conhecimento... lá segundo o PMBOK.

690 **Entrevistador:** e qual a aplicabilidade disso, está dito né?

691 **Adm05:** é... colocar no papel de forma sistematizada para fazer acontecer.

692 **Entrevistador:** e com a utilização dessa ferramenta, quais benefícios e conhecimentos você
693 pode tirar?

694 **Adm05:** ah... por exemplo... isso eu já usei em outros projetos. Fui cedido ao hospital
695 universitário, agora recentemente, lá dentro eu tive que convencer gestores sobre a
696 importância de processos e em quais termos. Mais do que isso, porque disso eles já estavam
697 convencidos, mas convencê-los de qual método eu gostaria de adotar, que é o método adotado
698 pelo SERPRO que é referência pública nessa área, que é um método adotado na Federal do
699 Rio Grande do Sul que já tem uma caminhada em gestão de processos... então como eu já
700 tinha sistematizado isso, eu não parti do zero: já tinha essa ferramenta, já tinha montado, já

701 tinha definido mais ou menos o escopo eu só fiz uma adaptação. Se fosse um esforço do zero,
702 seria muito maior... eu só adaptei para a nova realidade e, com isso, já conseguir convencer, já
703 to trabalhando e colhendo resultados. Então, esses são benefícios de ferramentas de projetos e
704 processos que eu tenho colhido na prática.

705 **Entrevistador:** ótimo, você conhece alguma outra ferramenta ou prática de gestão de projetos
706 que poderia ser aplicável? Nesse contexto?

707 **Adm05:** eu conheço uma que a gente não aplicou que é a ferramenta do gráfico de Gantt, né...
708 pra fazer o cronograma mais definido, com critérios de precedência, porque como tínhamos a
709 ideia de implementação dos processos em dimensões de ondas de implementação...
710 poderíamos ter usado essa ferramenta. Apesar de que, em outros projetos posteriores, no do
711 PDI, a equipe já utilizou, nesse em específico é que não utilizamos. No PDI a gente fez uma
712 adaptação das funcionalidades do gráfico de Gantt direto no Excel e deu muito certo. Tem
713 também a 5w2h, na qual dividimos responsabilidades, prazos, sequências de ações, onde seria
714 feito, como, o procedimental...

715 **Entrevistador:** ok. Agora no segundo bloco de questões, já trabalhando a gestão do
716 conhecimento: o que entende por conhecimento? Você pode definir para mim?

717 **Adm05:** conhecimento é algo que se extrai de uma informação e que se pode aplicar para
718 melhorar alguma coisa. Isso eu acho que é o conhecimento. Você conhece, porque você
719 obteve dados, trabalhou esses dados, extraiu informações... porque, por exemplo, o
720 conhecimento não está espalhado pela internet. A internet é um amontoado de dados e
721 informações... se você consegue sistematizar ele de forma útil, na sua realidade de trabalho,
722 ou pessoal... eu acho que isso é conhecimento.

723 **Entrevistador:** e o conhecimento organizacional?

724 **Adm05:** eu acho que ele é gerado pela curva de aprendizagem que muitas vezes fica na
725 cabeça dos funcionários. É comum ver pequenas e micro empresas no Brasil que tem um
726 índice alto de mortalidade segundo dados do SEBRAE, que tem funcionários que estão lá há
727 15 anos... são só 3 funcionários... um está lá a 15 anos... esse funcionário adoeceu e
728 infelizmente faleceu... então o conhecimento morre com ele se ele não deixa isso de forma
729 clara para os outros. Então o conhecimento organizacional, na minha concepção, ele é gerado
730 por vivências e práticas, estudos e aprendizagens daqueles que estão lá trabalhando no dia-a-
731 dia e que sabem das rotinas da organização, do passado dela, dos erros, de onde a organização
732 quer chegar... e isso tudo está na mente das pessoas... é um tipo de mente coletiva. Isso é o
733 conhecimento organizacional.

734 **Entrevistador:** ou seja, ele é adquirido pela organização, por meio de?

735 **Adm05:** pessoas, claro! Do trabalho, do conhecimento de vida prévio que aquela pessoa
736 chegou na organização, né... inclui experiências, vivências anteriores... e ela... vamos supor...
737 vislumbra uma possibilidade de aplicar aquilo. No momento que ela começa a adequar aquilo
738 que ela já sabia, com aquilo que a organização precisa e faz um mix disso, aí ela já está
739 gerando conhecimento organizacional. Então ele surge na organização por meio de
740 conhecimentos individuais que somadas, né... através de interações e tudo mais, isso acaba
741 gerando o conhecimento organizacional. A partir do momento que o indivíduo aprendeu que
742 aquilo é importante, valiosos para a organização... aí também e muito caso a caso... depende
743 de se ele quer transmitir isso ou se ele não quer... supondo que sim, aí a interação com
744 indivíduos é muito importante, inclusive a sistematização disso, para multiplicar

745 conhecimento. Treinamento também é muito importante. É um conhecimento externo da
746 organização, que entra e que esse indivíduo pode funcionar como elemento multiplicador, que
747 ao encontrar o conhecimento individual dos outros membros da organização, quando
748 compartilhado, quando conjugado com outros conhecimentos, gera mais conhecimento
749 organizacional.

750 **Entrevistador:** esse conhecimento, então, se ele foi criado ele pode ser gerido. Você conhece
751 alguma ferramenta de gestão do conhecimento?

752 **Adm05:** do ponto de vista prático, o próprio fluxograma é uma ferramenta de gestão do
753 conhecimento, a partir do momento que você conhece os procedimentos de um determinado
754 processo. Mas, a partir do momento que isso sai da sua mente e isso vai para o papel, para um
755 diagrama, uma planilha de computador... ele fica claro não só pra você que já tem esse
756 conhecimento, quanto para todos que consigam ler. Para isso as pessoas já tem que estar
757 aculturadas numa linguagem de leitura desse procedimento. Isso pode ser em forma de
758 fluxograma com representações pictográficas, ou pode ser detalhado em forma de texto, como
759 um passo a passo. Eu acho que isso é gestão do conhecimento. Você reduzir a termo erros e
760 acertos depois de um determinado projeto. Eu acredito que isso seja uma gestão do
761 conhecimento. Eu faço isso na unidade que eu estou gerindo agora, para a gente evitar erros
762 futuros. Então a gente deixa lá. Olha, tramitou um processo pela Unidade de Compras, o que a
763 gente aprendeu de positivo e o que a gente errou. Olhar para os nossos erros ainda é um tabu.
764 As pessoas ainda têm o mito do gestor que bate no peito e fala que não erra nunca. Não que eu
765 ache o erro positivo, mas eu o acho importante para não repetir. Então com esse tipo de coisa
766 dá para você gerir esse conhecimento. No caso da gestão do conhecimento, algumas situações
767 ilustrativas são boas para a gente ilustrar isso: um funcionário que sai de férias ou se
768 machuca: o outro que vai assumir, como ele vai aprender a nova função, se não tem quem vai
769 passar para ele. Então quanto mais sistematizado... bom não sei se essa é a melhor palavra,
770 mas quanto mais externalizado isso fica, quanto mais fácil ficará para você gerenciar esse
771 conhecimento, não deixar ele perder.

772 **Entrevistador:** ok. Você conhece a origem conceitual de alguma teoria de gestão do
773 conhecimento? Conhece alguma teoria de criação do conhecimento organizacional?

774 **Adm05:** eu conheço o ciclo da espiral do Nonaka e Takeuchi, que fala sobre a socialização,
775 internalização, externalização e... aquela... combinação. Conheço também aquele que
776 classifica em dados, informação e conhecimento, do menor para o maior e acho que são essas
777 as principais teorias.

778 **Entrevistador:** e dentro da gestão do conhecimento, existe alguma preocupação por parte da
779 Administração Superior em gerir esse conhecimento? Você pode dizer que há uma cultura
780 nesse sentido? Ou não?

781 **Adm05:** olha, o que eu percebo é o seguinte. A UFGY como um todo, eu acho que essa
782 preocupação até existe, mas de forma esparsa, isolada, em iniciativas isoladas... até nas teorias
783 da Administração a gente chama de “ilhas de excelência”. Alguns setores eu vejo que há a
784 preocupação em gerir o conhecimento, não perde-lo, realizar o registro sistemático, mas isso
785 não é sistematizado de forma institucional. Não existe uma política clara para que todos
786 façam, de forma a conduzir a universidade a um patamar de melhor gestão desse
787 conhecimento. Vejo só esforços isolados, aqui e ali, mas de forma ampla, não. Todavia, com a
788 criação do Escritório de Processos, tenho certeza que isso será mais bem tratado na UFGY

789 como um todo. Vamos ter uma mudança de cultura nesse sentido, eu acho. O próprio objetivo
790 do Escritório é justamente se preocupar em mudar a cultura nesse sentido.

791 **Entrevistador:** ótimo. No 3º bloco agora vamos trabalhar a Aplicabilidade da gestão do
792 conhecimento aos projetos de consultoria interna. Então, como você considera que esses
793 projetos de consultoria interna criam conhecimento organizacional? Eles geram
794 conhecimento?

795 **Adm05:** geram sim! Tanto geram, que a gente pode repassar isso através de cursos internos.
796 Vários membros da equipe já ministraram cursos formais na UFXY de gestão por processos,
797 diagramação de processos, operabilidade no Sistema de Gestão Integrado para novatos da
798 UFXY, isso tudo por conta da prática que tiveram durante a realização do projeto. Então gera
799 conhecimento sim.

800 **Entrevistador:** então esse conhecimento pode ser replicado em outros projetos ou transferido
801 para outros setores?

802 **Adm05:** pode ser replicado, transferido, refinado, melhorado... ele tem sim essa propriedade
803 de tranferibilidade, replicabilidade...

804 **Entrevistador:** mesmo em projetos com assunto distintos... diferentes, ele pode ser útil em
805 outros projetos?

806 **Adm05:** acho que sim. No projeto de reestruturação do processo de compras, foram
807 diagnosticadas falhas que podem, e foram, transferidas para o PDI que foi outro projeto
808 conduzido por nós. No caso do projeto de renovação de frota, por exemplo, se tivesse tido
809 alguma licitação deserta, ou tivéssemos comprado carros de qualidade duvidosa... Não foi este
810 o caso, mas, esses erros poderiam ser sistematizados e ser gerado, sei lá... um código de boas
811 práticas em compras... mas... vamos pegar esse caso mesmo, que foi de absoluto sucesso,
812 esses acertos também podem entrar nesse código de boas práticas e isso pode ser
813 institucionalizado sim.

814 **Entrevistador:** então sendo bem pragmático: Você poderia indicar alguma ferramenta ou
815 prática, seja na gestão de projetos ou na gestão do conhecimento que seja útil para
816 sistematizar esse conhecimento na organização?

817 **Adm05:** pode ser as que já citei? Tipo... diagramação de fluxos, a redação desses erros e
818 acertos ao longo de projetos é também bastante importante, porque errar é inerente a quase
819 todas atividades humanas, se não todas, mas evitar a repetição desses erros é muito importante
820 para a gestão, porque o gestor público lida em maior ou menor grau com o dinheiro público e
821 temos que ter responsabilidade com a aplicação desses recursos, melhorando a qualidade das
822 nossas decisões, evitando erros do passado. Basear uma gestão em erros e acertos
823 perpetuamente... isso não é uma gestão profissional, isso é uma gestão empírica que qualquer
824 um pode fazer... “fiz de errado, ah, vou fazer de novo!” isso não é profissional, são recursos
825 do contribuinte que estão indo embora sem qualquer retorno à população. É uma política do
826 exagero, você vai gastando recursos enquanto tiver... temos que passar para uma política de
827 economicidade prevista, inclusive, na Constituição.

828 **Entrevistador:** muito bem, com isso encerramos a nossa entrevista. Obrigado!

829 **Entrevistador:** bom, vamos iniciar pelo 1º bloco de questões: Como você avalia a relevância
830 destes projetos para a organização e para o serviço público em geral? Se houve contribuição?
831 Você considera que os projetos de consultoria interna desenvolvidos pela equipe foram
832 relevantes para a instituição?

833 **Adm06:** eu avalio que tiveram contribuições positivas para a organização. Eu vou começar
834 pelo projeto de compras... na reestruturação do processo de compras da UFXY, quando a
835 equipe estava começando a trabalhar com esse projeto, a universidade estava num momento
836 de realização de muitas compras, especialmente de equipamentos e mobiliário, por causa da
837 expansão do REUNI, né... então assim... era uma responsabilidade muito grande que tínhamos
838 e também tínhamos que fazer que o projeto saísse o mais bem feito possível... Porque assim...
839 As compras públicas têm suas dificuldades, mas tínhamos que conseguir eficácia nisso. Um
840 resultado a contento para atender aos diversos setores que estavam demandando compras
841 naquele momento. Então, quando a gente parou para tentar entender melhor o processo e criar
842 um fluxo mais organizado, e internamente isso era um processo de discussão grande entre os
843 membros da equipe... e é... também com os setores envolvidos... tudo isso daí culminou na
844 elaboração de um calendário de compras que dá uma maior organização ao setor de licitações,
845 porque evita sobrecarga de licitações em um período específico, no final do ano, por exemplo.
846 A gente fez até um estudo que comprova isso... ao mesmo tempo que também promove ganho
847 em escala. Evita que se façam várias licitações picadas ao longo do ano para o mesmo item,
848 computador, por exemplo, junta tudo em uma só. Então ao reorganizar o processo a gente
849 conseguiu recuperar esse efeito de ganho de escala... e também como a compra pública tem
850 muitos desafios porque está sujeita a muito controles, a gente foi entendendo, com o tempo, a dar
851 mais atenção aos pontos mais críticos... tipo... como montar um termo de referência... na hora
852 de pensar a compra e no futuro não repetir erros, conseguindo garantir o interesse público.
853 Nesse sentido a gente sempre conseguia fazer boas compras públicas, com bons valores e
854 sempre com qualidade, contrariando essa máxima de que licitação só compra coisa ruim, de
855 má qualidade. A gente acumulou um grande conhecimento para melhorar nesse sentido. Ou
856 seja o projeto de reestruturação do processo de compras culminou numa melhora significativa
857 para as compras da UFXY.

858 **Entrevistador:** Melhorou muito em qualidade, então...

859 **Adm06:** sim, tanto que essa equipe foi chamada em diversas outras oportunidades para
860 assessorar outros setores em processos de compras mais volumosos e complexos... com
861 equipamentos complexos... porque sabia que a gente tinha uma expertise... dava confiança aos
862 gestores pra nos entregar essas compras... a gente não tinha ingerência sobre o mérito da
863 compra... pelo motivo da compra. Isso já vinha de cima... mas, quando já tinha já definido o
864 que comprar, claro que a gente dava alternativas, fazia análise, mas o conhecimento para isso
865 a gente tinha e executava bem. Acho também que isso daí serviu de aprendizado pra gente
866 também evoluir para um outro projeto, que foi o de implementação do Registro de Preços na
867 universidade. Era um sistema que, com base em apenas umas poucas licitações... depois todos
868 os requisitantes iam fazendo requisições nessas licitações sem precisar de novas. Isso deu um
869 grande ganho que foi a diminuição da quantidade de pregões, mesmo com o calendário de
870 compras, que já era um avanço, e mais do que isso, para o requisitante, que está lá na ponta do
871 processo, não precisava mais fazer todo o processo, que vai lá desde especificar o material,
872 levantar orçamento, montar termo de referência, aguardar entrar num pregão, fazer
873 julgamento, e só depois, se teve sucesso, aí sim receber o material. Com os RP's, todo esse
874 processo até o julgamento tava feito. Com o catálogo, com esses materiais previamente
875 licitados e disponíveis, os requisitantes de todas as unidades da UFXY só tinham o trabalho
876 de ver o que precisavam comprar, buscarem o recurso para isso, que era mais corretamente

877 definido, porque a licitação já tava com preço definido, e aguardar o prazo de ser empenhado
878 e receber o material. Se pensar em termo de processo, para uma compra pública que demora,
879 quando tudo corre bem, entre 4 e 5 meses; passava, nesse caso aí, para o requisitante, para 30,
880 no máximo, 45 dias. Isso reduzia necessidade de estoque, que nem se pode fazer, na verdade.

881 **Entrevistador:** então, por essa resposta, para o serviço público de um modo geral, ficou
882 óbvio que sim, né? Que elas são realmente relevantes...

883 **Adm06:** sim, sim, claro. Com certeza. Tanto que a gente foi consultado por outros órgãos
884 públicos sobre o desenvolvimento desse trabalho, como funcionava o catálogo de registro de
885 preços, o que a gente fez para melhorar o processo... ficou um trabalho de excelência mesmo.

886 **Entrevistador:** houve a utilização de alguma metodologia ou ferramenta de gestão de
887 projetos?

888 **Adm06:** eu acho que diretamente... tipo esses softwares para gestão de projetos, que eu me
889 recorde não. Na verdade a gente não usou softwares específicos, mas a gente usou
890 metodologia sim. Usou, por exemplo no processo de compras, a gente montou uma grande
891 planilha 5w2h para poder organizar as fases do projeto e fazer a análise e com isso a gente
892 conseguiu enxergar melhor todo o trabalho e as tarefas que deveriam ser feitas. A gente
893 também, a partir disso desenvolveu alguns indicadores... pra ver a eficácia do projeto... então,
894 sim, a gente usou sim.

895 **Entrevistador:** daí a aplicabilidade dela foi a própria organização do projeto...

896 **Adm06:** é foi sim. Gestão de prazos, quem vai fazer o que... quando... em que ordem as
897 atividades serão executadas...

898 **Entrevistador:** ótimo, então que benefícios e conhecimentos você pode tirar com a utilização
899 dessa ferramenta?

900 **Adm06:** é na verdade ela é bastante utilizada para trabalhar com projetos... por exemplo, ela
901 ta servindo para mim a te hoje... atualmente eu estou trabalhando com essa mesma ferramenta
902 para aplicar o planejamento estratégico. Para poder desmembrar as atividades do
903 planejamento estratégico. Foi um aprendizado interessante. É uma ferramenta de organização
904 mesmo.

905 **Entrevistador:** você conhece alguma outra que seria aplicável em gestão de projetos?

906 **Adm06:** sim, atualmente estou tendo contato com *Redmine*, mas também o *MSPProject*, esse aí
907 eu já usei em outras ocasiões... com suas principais utilidades com aquela ferramenta visual
908 das precedências... tanto um quanto outro fazem mais ou menos a mesma coisa e ajudam a
909 extrair relatórios consolidados mais facilmente.

910 **Entrevistador:** ok. Vamos então agora falar sobre conhecimento. O que você entende por
911 conhecimento?

912 **Adm06:** eu acho que é a acumulação de saberes de um determinado assunto, que a gente faz
913 ao longo da vida. É o acúmulo mesmo, das vivências, das experiências... sabe... é... primeiro,
914 quando a gente experimenta a gente assimila melhor as coisas... eu assimilo melhor quando eu
915 tenho a capacidade de realizar uma tarefa e... você depois começa a criar a sua própria
916 percepção sobre aquilo. Aí, na medida que você assimila e consegue raciocinar, ou até evoluir
917 isso... eu... acho que é o ideal. Isso eu entendo por conhecimento.

918 **Entrevistador:** o conhecimento organizacional então é?

919 **Adm06:** bom aí eu entendo que quando você tem numa organização um conjunto de
920 indivíduos de certa forma coordenados, que tem seus saberes individuais, mas, que estão
921 juntos com o interesse comum da organização... aí o conhecimento organizacional é a soma...
922 bom pelo menos deveria ser... nem sempre é, mas é a soma desses conhecimentos individuais.
923 Eu vejo que ele... o conhecimento organizacional, funciona muito bem quando as equipes são
924 sinérgicas... as pessoas se complementam, o conhecimento de um complementa com o de
925 outro e... é... a soma disso daí é até muito maior que a soma das partes... um mais um aí dá
926 mais que dois, sabe. Isso é conhecimento organizacional para mim.

927 **Entrevistador:** então ele é adquirido por meio de...

928 **Adm06:** da inter-relação dos indivíduos, entre os membros da organização... e a soma gera o
929 conhecimento organizacional.

930 **Entrevistador:** na gestão do conhecimento organizacional você conhece alguma ferramenta?

931 **Adm06:** é eu conheço algumas, eu acredito. Têm algumas ferramentas para modelagem de
932 processos, por exemplo, que te ajuda quando você desenha um processo. Então quando você
933 modela isso daí... você explicita e divulga, você tem uma ferramenta que permite a você
934 registrar e posteriormente divulgar o conhecimento. Outro exemplo de ferramenta para a
935 gestão do conhecimento e que é utilizado pelo Banco do Brasil é um livro de instruções
936 codificadas. É como se fosse um manual de operações, mas que evolui. Ele ensina para
937 qualquer funcionário, novo ou mais velho, quais são os passos para se fazer qualquer, mas
938 qualquer mesmo... operação no banco. Na verdade qual é a principal diferença que eu vejo
939 entre ele e uma ferramenta de modelagem de processos, tipo um Bizagi, é que ele vai
940 diagramar o que um conjunto de pessoas envolvidas num processo definem que deve ser feito,
941 enquanto que num sistema igual ao do Banco do Brasil, que é um sistema mais aberto... ele
942 vem de cima para baixo. Você não tem, pelo menos quem tava na ponta, condições de
943 promover mudanças... criar novos conhecimentos... você lia e pronto! Sabia como fazer tudo,
944 mas não promovia uma renovação de conhecimentos, entende? Por isso eu acho
945 importantíssimo ter sempre uma revisão com base naqueles que estão envolvidos naquele
946 processo. E aí o uso dessas ferramentas para estar registrando e permitir que essas pessoas
947 façam modificações ao longo do tempo faz essas ferramentas serem melhor ou pior.

948 **Entrevistador:** e você vê que a organização dá algum suporte para isso? Para a gestão do
949 Conhecimento? Tem alguma cultura nesse sentido?

950 **Adm06:** pois é, cultura não tem. Na verdade o que eu vejo são iniciativas isoladas. Parece que
951 tem muito conhecimento represado e que não é articulado. Parece que tem muita gente que
952 tem noção disso, só que assim... não interage, por causa da própria limitação que a
953 organização coloca sobre essas pessoas... então eu vejo, por exemplo, podia ter uma sinergia
954 entre as partes para poder gerir melhor esse conhecimento e acaba que na universidade as
955 pessoas ficam isoladas... o conhecimento acaba ficando represado também... ou só nas
956 pessoas ou só numa equipe pequena... então é difícil para os outros entenderem como os
957 processos funcionam... se a pessoa sai, fica difícil repor essa pessoa, porque o conhecimento
958 está na cabeça de poucos. Então falta mesmo uma cultura. Eu tive a oportunidade de trabalhar
959 num setor que isso funcionava melhor... a equipe conseguia por meio da comunicação... tinha
960 uma facilidade de conversar sobre os assuntos e com isso o conhecimento evoluía... eu
961 percebia isso.

962 **Entrevistador:** então, esse conhecimento compartilhado, você via a utilização dele para
963 frente, em outros projetos?

964 **Adm06:** dentro do setor com certeza.

965 **Entrevistador:** mesmo que em projetos distintos?

966 **Adm06:** sim, sim... mesmo que em projetos distintos. Um projeto acabava sempre gerando
967 algum tipo de conhecimento... vamos dizer... útil para outros. Por exemplo: como eu falei, as
968 ferramentas que foram utilizadas lá trás para a reestruturação do processo de compras da
969 UFXY, agora, recentemente, em projeto de 2015 ela foi usada para a elaboração do Plano de
970 Desenvolvimento Institucional. Mas só que não havia uma sistematização disso não. Pra falar
971 a verdade era meio intuitivo... mais verbal... isso não era registrado formalmente.

972 **Entrevistador:** socializava, mas não sistematizava.

973 **Adm06:** exato! As coisas ficavam mais na cabeça do grupo. É em alguns casos era
974 sistematizado. Por exemplo, no Registro de Preços, uma parte do processo foi explicada no
975 catálogo do registro de preços que, em certa medida, funcionava como manual, mas... era só
976 pro público externa... foi sistematizado com a linguagem do público alvo, internamente,
977 mesmo, não havia não. Só mesmo informalmente, mas que, no meu ver, era bem feito, a
978 equipe era muito sinérgica, conversava muito e isso funcionava bem dentro da equipe.
979 Quando chegava pessoa nova, se ela tinha mesmo interesse, ela facilmente absorvia esse
980 conhecimento e começa a trabalhar. Só que se a equipe acaba, esse conhecimento acaba indo
981 só com o indivíduo. Ele, se tem interesse, pegou a soma desse conhecimento... aumentou seu
982 próprio estoque de conhecimento, mas para a organização, não fica o conhecimento
983 registrado. O trabalho daquela equipe, se colocar uma pessoa diferente, vai ser feito de outra
984 forma, não ficou registrado.

985 **Entrevistador:** então pensando nessas ferramentas de gestão do conhecimento e do
986 conhecimento em si. Você conhece conceitualmente a origem de alguma ferramenta?

987 **Adm06:** numa pós-graduação que eu terminei agora, a teoria que a gente trabalhava era a da
988 espiral construtivista. Não sei se tem a ver com isso. Mas acredito que é uma forma de gestão
989 do conhecimento. A gente pega um assunto para debater, elencando causas e hipóteses
990 daquela situação problema e começa com uma síntese provisória, com base nos
991 conhecimentos prévios de cada um... que é justamente trazer esses conhecimentos prévios e
992 compartilhá-los e depois ia para uma fase em que cada um fazia uma busca na literatura
993 científica, para aprofundar o seu conhecimento teórico... depois retornava em grupo com uma
994 nova síntese, que vinha com esse... é... subsídio científico, agora mais embasado. Era bem
995 interessante. Para profissionais com capacidade de aprendizado eu via que a gente conseguia
996 debater de forma bem aprofundada. Eu via que profissionais das mais diversas áreas de
997 conhecimento conseguiam debater bem os assuntos... entravam em um nível de profundidade
998 muito interessante.

999 **Entrevistador:** agora, por fim, vamos falar da aplicabilidade da gestão do conhecimento aos
1000 projetos de consultoria interna. Como você considera que esses projetos de consultoria interna
1001 criam conhecimento organizacional?

1002 **Adm06:** eu tinha falado que a meu ver o conhecimento organizacional é a soma dos
1003 conhecimentos individuais, quando esses grupos interagem num contexto organizacional.
1004 Então, ao trabalhar nos projetos de consultoria interna, esse grupo ia fundamentando saberes,

1005 porque cada um entrava com uma parte e... assim... ao longo do projeto um ia aprendendo
1006 com o outro, tinha também uma busca por referência, trabalhava buscando bons exemplos,
1007 benchmarking com outras organizações... boas práticas e trazia muito dessa bagagem de cada
1008 um, e quando a gente terminava um trabalho, naquele produto você tinha melhorado, sim, o
1009 seu conhecimento pessoal naquele assunto e gerava aquilo para a instituição, o produto final.
1010 Por exemplo, na Gestão Eletrônica de Documentos, o produto final, que foi lançado, tem a
1011 soma dos conhecimentos de cada um e, nesse sentido, gerou conhecimento organizacional. É
1012 um produto que as pessoas podem utilizar, que traz benefícios para a organização.

1013 **Entrevistador:** então, criam e criaram conhecimento por meio do produto final. Seria isso?

1014 **Adm06:** é isso mesmo, exatamente. A soma dos conhecimentos individuais geraram um novo
1015 produto que é sim um novo conhecimento que foi criado. Foi agregado valor nesse produto
1016 por meio dos conhecimentos individuais. O próprio indivíduo cresce nesse processo quanto
1017 o próprio grupo... e... até... nesse caso... a organização.

1018 **Entrevistador:** sim, então... esse conhecimento que esse indivíduo adquiriu, ou que essa
1019 equipe adquiriu, há alguma maneira, dentro desse projeto, de replicar esse conhecimento?

1020 **Adm06:** isso, eu até pude participar, no projeto da Gestão Eletrônica de Documentos, do
1021 primeiro treinamento para a utilização do sistema. Então, quando eu estive lá, agora não como
1022 alguém que ajudou a desenvolver o sistema, mas como um aluno... um treinando, eu vi que ao
1023 explicar o sistema, o próprio conteúdo do que foi explicado... ele ia ao encontro do que era
1024 debatido ao longo do desenvolvimento desse projeto: as limitações, benefícios... e... isso era
1025 debatido e agora estava sendo passado para as pessoas, para que elas pudessem assimilar uma
1026 mudança, porque era uma mudança de cultura organizacional. Então, para essa replicação do
1027 conhecimento, nesse caso aqui... é... foi ministrado um treinamento, bem elaborado, com
1028 abertura para dúvidas e tudo mais... no qual as pessoas saíam com a possibilidade utilizar o
1029 sistema e até de criticá-lo junto aos desenvolvedores que eram quem estavam dando os
1030 treinamentos. Além disso, tem também o manual que está disponível para a comunidade com
1031 todas as orientações para utilizar o sistema. A soma daquele conhecimento todo que, lá trás,
1032 tinha uma equipe de informática, uma equipe de arquivo, uma equipe de consultores... é...
1033 somou para desenvolver um sistema de tramitação de documentos em meio eletrônico... gerou
1034 um produto, que é um sistema, e esse produto, com todo esse conhecimento embutido lá
1035 dentro dele, passou a ser assimilado pelas pessoas e essas pessoas, utilizando esse sistema,
1036 difundindo ele na organização, gerou uma soma de conhecimentos que é maior que a soma
1037 das partes... é, ao meu ver, um resultado bem legal para a organização.

1038 **Entrevistador:** e a replicação, aí pensando também na replicação desse conhecimento nessas
1039 três equipes, arquivo, TI e planejamento... é... pensando nesse conhecimento gerado aqui
1040 dentro, tem como ele ser replicado num outro projeto? Dentro da própria equipe? O
1041 conhecimento que foi desenvolvido para esse projeto, teria como ser replicado para uso da
1042 própria equipe?

1043 **Adm06:** eu acredito que sim, na elaboração desse projeto havia uma agenda de
1044 desenvolvimento, com reuniões semanais, com os membros reunindo, e entre uma reunião e
1045 outra havia uma meta estipulada para poder servir de patamar no desenvolvimento. Isso
1046 também com um processo de crítica e desenvolvimento... crítica e desenvolvimento. Tudo
1047 isso funcionou bem com uma equipe de TI. Num projeto futuro, que tenha também um
1048 desenvolvimento conjunto, poderia ser dada essa ideia, de execução segundo esses moldes,
1049 seguindo esse modelo... com respeito às partes integrantes... é... eu não lembro direitinho, mas

1050 eu, eu acho que isso daí demorou, pelo menos uns seis meses, e não houve nem um
1051 desentendimento sequer entre as equipes. É um aprendizado de campo. Tinha um grande
1052 respeito entre as equipes pra saber as limitações de cada um... Então, o que é levado para
1053 frente, o que se aprende com isso... eu diria... a clareza na comunicação, cordialidade, até
1054 mesmo em trocas de e-mails, respeito aos prazos, reconhecer a motivação da equipe, todos
1055 compraram a ideia e esse patrocínio é muito importante. Se a equipe não estiver motivada,
1056 não quisera realmente ver o resultado, não vai pra frente de jeito nenhum!

1057 **Entrevistador:** esse, então é o conhecimento que você adquiriu no projeto e que pode ser
1058 levado para frente. Não é isso?

1059 **Adm06:** com certeza!... Com certeza! Num projeto futuro, se você não percebe o
1060 envolvimento da equipe, por exemplo, você provavelmente não vai ter sucesso. Pelo menos
1061 no contexto da UFX, porque lá, se a pessoa não quiser fazer... não faz mesmo! Não há nada
1062 que faça com que ela se motive, acho que até nem mesmo se vier de cima para baixo... é uma
1063 cultura lá, entende?

1064 **Entrevistador:** entendo. E como a gente sistematiza esse conhecimento? Como a gente pega
1065 toda essa carga de experiências ou conhecimentos que você teve ao longo desse projeto e
1066 sistematiza ele?

1067 **Adm06:** é difícil viu! Às vezes a gente fala em registrar, escrever, mas nem sempre as pessoas
1068 no futuro consultam isso. Isso é um problema. Então quando a gente tem uma equipe... acho
1069 que uma das coisas fundamentais é... talvez, quando você tem uma equipe que desenvolva
1070 projetos como esses, o que você tem que fazer é tentar manter a equipe ou, pelo menos,
1071 alguns dos elementos. Assim... isso daí vai manter o conhecimento ali, com aquelas pessoas,
1072 então se alguém sai e outro entra, essa pessoa tem que absorver esse conhecimento, por meio
1073 da comunicação do grupo, então tem que ter afinidade entre os membros, as pessoas têm que
1074 manter um clima organizacional bom, para que essa troca aconteça... isso para que o
1075 conhecimento fique armazenado não formalmente... isso sempre funcionou bem, porque a
1076 gente pega, por exemplo, esse grupo, desde o início, a gente vê que houve algumas trocas no
1077 grupo, mas a experiência acumulado sempre cresceu e os novos entrantes absorviam esse
1078 conhecimento... assim... o conhecimento foi ficando na organização, na equipe e não somente
1079 nos indivíduos de forma isolada. Mas, tudo isso, desde que essa equipe fosse mantida, pelo
1080 menos, com boa parte dos seus elementos. Se você tira todo mundo, todos os mais experientes
1081 e coloca gente nova, então, fatalmente, vai ter um rompimento. Se não está sistematizado, não
1082 está escrito, desenhado, modelado... isso se perde. Talvez, o que funcionava legal era ter
1083 mesmo os registros de como foi feito... mas, a gente não tinha costume de fazer ata de
1084 reunião, então não ficava tudo bem definido de uma reunião para outra... tudo isso se perde. A
1085 gente definia apenas as metas principais para se concluir entre uma reunião e outra. Como foi
1086 desenvolvido, direitinho, passo a passo, ficava somente na cabeça dos indivíduos e nos
1087 documentos que a gente ia guardando. Então, eu sinto dificuldade: falar que vai escrever tudo
1088 é difícil... eu também não sei se resolve. Mas talvez algumas coisas básicas tinham que ficar
1089 registradas, mas eu fico pensando em como fazer isso? Eu entendo mais que assim, o
1090 principal mesmo seria manter essa equipe, motivados, capacitados... para que eles continuem
1091 lá, com um clima organizacional legal...

1092 **Entrevistador:** todos os membros?

1093 **Adm06:** não precisa ser todos os membros da equipe, mas pelo menos assim, é... manter o
1094 censo de equipe. Se um membro sai e entra outro, não é necessariamente um problema... às

1095 vezes é uma solução (risos), é... um oxigênio para equipe, pra ela ter ideias novas, sair do
1096 básico, mas, garantir que esses indivíduos se comuniquem... nesse ponto, até a chefia é
1097 importante. A partir do momento que ela dá liberdade para esses indivíduos se
1098 movimentarem, agirem... isso, dependendo do perfil dos membros, pode facilitar para essa
1099 troca. Por outro lado, acho que se for uma atividade muito operacional, talvez cada um
1100 fazendo sua parte e pronto, não teria o mesmo resultado.

1101 **Entrevistador:** mas esse não era o caso, né?

1102 **Adm06:** não, de forma nenhuma. Eram problemas mais complexos, muita coisa ninguém
1103 ainda tinha feito antes, tipo a gestão eletrônica de documentos ou o Sistema de Registro de
1104 Preços na UFX... eram, muitas vezes soluções inovadoras, que demandavam pesquisas,
1105 consultas a outros órgãos, até viagens para troca de experiências...

1106 **Entrevistador:** ótimo, ótimo... então, com isso a gente fecha a entrevista aqui. Muito
1107 obrigado e encerramos a entrevista.