

A Gestão do Conhecimento Interprojetos

Naomi J. Brookes Ph.D. | Aston Business School University - Reino Unido
Michel Leseure Ph.D. | Plymouth Business School University

Introdução

O tema gestão do conhecimento em projetos é um assunto em expansão tanto para quem conduz os projetos, quanto para os acadêmicos. Os benefícios que podem ser auferidos pelo melhor uso da gestão do conhecimento em projetos são imensos. Teece [1] estima que custos associados à “reinvenção” devido a fraca gestão do conhecimento em projetos são da ordem de \$ 100 bilhões nos EUA. Isso sem quantificar os custos associados à oportunidade que os projetos estavam sujeitos por deixarem de incorporar os conhecimentos mais recentes e relevantes em seus processos e produtos de entrega. É contra esta situação que este artigo discute especificamente o gerenciamento de conhecimento interprojetos. O tema de discussão se concentra na necessidade de gerenciar o modo como o conhecimento é transferido entre projetos. Nossos estudos nos proporcionaram uma visão da situação atual da gestão do conhecimento entre projetos, de modo que podemos fazer recomendações para orientar gerentes de projetos em suas práticas.

Neste artigo, exploramos o conceito de gestão do conhecimento interprojetos em profundidade e salientamos porque ele é inerentemente difícil. Apresentamos os resultados de uma investigação setorial-transversal realizada em nosso estudo de caso, sobre as práticas de gestão do conhecimento interprojetos em 14 organizações europeias orientadas a projetos. Nós utilizamos os resultados deste estudo para sugerir formas pelas quais a gestão do conhecimento interprojetos pode e deve ser aperfeiçoada.

O que é a gestão do conhecimento interprojetos e por que ela é tão difícil?

Koutnour[1] fornece uma distinção útil entre gestão do conhecimento ‘inter-’ e ‘intraprojetos’. O gerenciamento de conhecimento intraprojetos é a criação e o compartilhamento de conhecimentos no âmbito de um projeto; e o gerenciamento de conhecimento interprojetos é a combinação e o compartilhamento de lições aprendidas pelos projetos. Por consequência, a gestão do conhecimento interprojetos foca no gerenciar

a transferência de conhecimentos entre diferentes projetos. As falhas geradas na transferência efetiva destes conhecimentos de um projeto para outro são muito problemáticas. Isso continuará causando que os mesmos erros caros de projetos anteriores sejam novamente repetidos e que as mesmas soluções adotadas sejam reinventadas. Adicionalmente, falhas na transferência de conhecimentos significam que os resultados dos projetos podem estar subotimizados porque eles não incorporam todo o conhecimento potencialmente disponível para eles. Dados os custos das falhas para transferir efetivamen-

te conhecimentos entre projetos, a aplicação do gerenciamento de conhecimentos a esta área apresenta o potencial de produzir benefícios úteis significativos. No entanto, a natureza fundamental dos projetos torna a transferência do conhecimento entre projetos muito difícil. Winch [3], em sua apresentação à Academia Britânica de Gerenciamento, afirmou que:

“O maior desafio do aprendizado organizacional no gerenciamento de projetos é o de aprender entre projetos.”

A gestão do conhecimento interprojetos é difícil porque:

Tem um determinado tempo de vida dos projetos e das equipes dos projetos. Projetos têm um ciclo de vida determinado. Durante a concepção de um projeto, há inúmeras incertezas relativas à sua viabilidade, aos custos de sua execução, etc. Os conhecimentos-chave para resolver as incertezas são angariados durante o projeto e, eventualmente, as incertezas são eliminadas até o término do projeto. Contudo, o paradoxo do gerenciamento de projetos é que o conhecimento gerado durante o projeto torna-se inativo imediatamente após ser descoberto se não for disseminado. Nós acreditamos que isso ajude a explicar a infâmia das equipes de projeto de “reinventar a roda”.

Estruturas organizacionais temporárias. Não é somente o projeto que tem um ciclo de vida temporário, mas também a estrutura organizacional utilizada para conduzi-lo. Uma gestão do conhecimento efetiva acarreta numa maior troca de idéias e colaboração entre as equipes. Isso torna-se difícil quando temos uma equipe formada numa estrutura temporária. Ainda, os padrões de comportamento colaborativo estabelecidos durante o ciclo de vida de um projeto podem reduzir-se, se considerarmos que cada integrante da equipe pode se transferir para outra equipe de projeto antes do término deste.

Natureza multidisciplinar dos atores e dos stakeholders. Os atores e os stakeholders envolvidos nos projetos provêm de áreas diversas, com especialidades multidisciplinares. Membros de uma equipe de projetos podem originar-se de diferentes comunidades profissionais, diferentes origens socioeconômicas e até mesmo de diferentes empresas. A disseminação de conhecimentos é mais difícil dentro de um grupo heterogêneo.

Competição por recursos. Projetos podem freqüentemente estar em competição direta entre si. Os gerentes de projetos são avaliados pelo cumprimento de compromisso com relação a cronograma, orçamento e qualidade dos seus projetos e habitualmente estão sob forte pressão quanto aos prazos. Freqüentemente, eles têm pouco ou até nenhum

incentivo para gastar tempo ajudando outros gerentes de projetos. Em ambientes deste tipo, nós acreditamos que seja extremamente difícil introduzir o comportamento colaborativo associado à gestão do conhecimento.

Analisando as práticas atuais de gestão do conhecimento interprojetos

Nós realizamos uma pesquisa de investigação exploratória para termos um entendimento pragmático do assunto. O objetivo é capturar e compreender a atualidade do gerenciamento de conhecimentos interprojetos de modo a desenvolver possíveis abordagens para melhorá-lo. Para alcançar este objetivo, nós analisamos o gerenciamento de conhecimentos interprojetos em 14 empresas diferentes localizadas no Reino Unido e na França. A **tabela 1** ilustra as características destas empresas. Em função da natureza intensa da busca de dados, os participantes foram convidados a gerar bases de dados individuais e tornar-se uma amostra da pesquisa. Os tipos de projetos realizados pelas empresas dentro da amostra incluíam a introdução de novos produtos, programas de melhoria de negócios e projetos de grande capital. Nós entrevistamos gestores seniores de projetos em cada uma das empresas. No entanto, sua denominação formal variava de empresa para empresa, como mostra a **tabela 1**. Nós conduzimos entrevistas abertas que focavam duas questões-chave:

Que conhecimentos são transferidos entre projetos em sua empresa?

Como o conhecimento é transferido?

As entrevistas não foram conduzidas para que eles fizessem interpretação do termo ‘conhecimento’ porque nós usamos as respostas deles como um modo de decodificar sua compreensão deste termo. Estas entrevistas foram suportadas por cópias de documentos das empresas que ilustravam suas práticas de transferência de conhecimentos interprojetos. Nós utilizamos estes dados para criar resumos para cada empresa sobre suas práticas de