



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E POS-GRADUACAO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**A DIMENSÃO EMERGENTE DA ESTRATÉGICA PARA GESTORES DE  
PROJETO: A INFLUÊNCIA DA SENIORIDADE NA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO PESSOAL**

**MARCELO PEREIRA DA CONCEIÇÃO**

Seropédica, RJ

Março, 2018



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E POS-GRADUACAO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**A DIMENSÃO EMERGENTE DA ESTRATÉGICA PARA GESTORES DE  
PROJETO: A INFLUÊNCIA DA SENIORIDADE NA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO PESSOAL**

MARCELO PEREIRA DA CONCEIÇÃO

Sob a orientação do Professor

**Dr. Américo da Costa Ramos Filho**

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

Seropédica, RJ

Março, 2018

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C744d Conceição, Marcelo Pereira da, 1977-  
A dimensão emergente da estratégia para gestores de projeto: A influência da senioridade na Gestão do conhecimento pessoal / Marcelo Pereira da Conceição. - 2018.  
107 f.

Orientador: Américo da Costa Ramos Filho.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em gestão e estratégia, 2018.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Gestão do conhecimento. 3. Senioridade. 4. Estratégia. I. Filho, Américo da Costa Ramos, 1962-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado Profissional em gestão e estratégia III. Título.

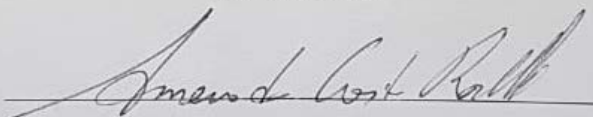
**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA - MPGE**

**MARCELO PEREIRA DA CONCEIÇÃO**

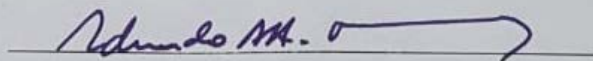
DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 28/03/2018.



Prof. Dr. André Yves Cribb  
Presidente da Banca  
Membro interno  
MPGE/UFRRJ



Prof.ª Dr. Américo da Costa Ramos Filho  
Orientador  
Membro interno  
MPGE/UFRRJ



Prof. Dr. Eduardo Augusto de Andrade Ramos  
Membro externo  
UFF/ PPGE

A Deus.

A minha amada esposa, pois sem ela nada seria possível. Minha inspiração.

A meus filhos, o que possuo de mais valioso em minha vida.

A minha mãe, por todo o seu carinho.

A meu pai, por todo o seu ensinamento.

Ao meu padrinho Sérgio, que mesmo estando junto a Deus, ainda se faz presente na condução da minha vida.

A minha tia Marialva, que sempre acreditou em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Américo Ramos, por ter me incentivado durante todo o tempo ao qual estivemos juntos.

Ao professor André Cribb, pela sua compreensão e ajuda dada em um momento extremamente difícil vivido durante o mestrado.

Aos meus colegas da Fundação CECIERJ, que me incentivaram e batalharam para que eu continuasse em mais esta etapa da minha vida.

Aos colegas de trabalho da Wittel Comunicações, que me ajudaram a tornar um melhor profissional na área de gerenciamento de projetos e que me ajudaram de forma única neste projeto chamado mestrado.

A minha família, cuja atenção foi dividida, mesmo assim tiveram paciência e compreensão por todos os períodos de ausência.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que eu alcançasse o título de Mestre.

Obrigado!

## RESUMO

CONCEIÇÃO, Marcelo Pereira. **A dimensão emergente da estratégica para gestores de projeto: a influência da senioridade na gestão do conhecimento pessoal.** 2018. 107 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

Na era de integração global, as organizações se submetem a consideráveis ameaças e oportunidades, sendo que seu grande desafio está centrado na capacidade de agir e implementar habilidades, ferramentas e técnicas. Nesse cenário, a gestão de projetos propicia o atendimento à aplicação de estratégias, a fim de integrar todos os elementos de um projeto por meio de seu gerente. Este colaborador atua não somente junto à área estratégica, mas também às áreas operacionais, estabelecendo estratégias para gerir seus projetos, sob um enfoque mais sociológico. Durante a avaliação da prática, percebe-se que as estratégias não são um atributo exclusivo das organizações, uma vez que os praticantes podem executá-las e gerar resultados satisfatórios, como forma de sobrevivência e de vantagem competitiva. Contudo, é possível observar que gerentes de projeto em início de carreira (nível júnior) têm como foco uma estratégia mais formal, diferentemente da aplicação de estratégias dos gerentes seniores, que, por sua vez, optam por estratégias mais emergentes. A partir da realização deste estudo, busca-se compreender a capacidade de estabelecimento de estratégias emergentes ao longo da carreira de um gerente de projetos, associando suas metas à sua senioridade (conhecimento pessoal). Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo, na qual os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e tratados qualitativamente por meio da análise indutiva de Thomas (2006), do método de codificação e categorização de Gibbs (2009) e do emparelhamento apresentado por Trochim (1989). Dessa forma, propiciou-se a criação de uma proposição a fim de auxiliar profissionais seniores da área de projeto a transmitir seu conhecimento à profissionais juniores, reduzindo o *gap* de conhecimento. Foi possível identificar, portanto, os fatores influenciadores da escolha de estratégias pelos referidos gerentes, levando-se em consideração a gestão do conhecimento, a gestão do conhecimento pessoal e a senioridade.

Palavras-chave: Gestão de projetos, Gestão, Estratégia, Estratégia como prática, senioridade, gestão do conhecimento, gestão do conhecimento pessoal.

## ABSTRACT

CONCEIÇÃO, Marcelo Pereira. **The emerging dimension of the strategy for project managers: the influence of seniority in the management of personal knowledge.**2018. 107 f. Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Graduate Program in Management and Strategy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

In the age of global integration, organizations are subject to considerable threats and opportunities, and their great challenge is centered on the ability to act and implement skills, tools and techniques. In this scenario, project management provides assistance to the application of strategies in order to integrate all elements of a project through its manager. This collaborator acts not only in the strategic area, but also in the operational areas, establishing strategies to manage his projects, under a more sociological approach. During the evaluation of the practice, it is noticed that the strategies are not an exclusive attribute of the organizations, since the practitioners can execute them and generate satisfactory results, like form of survival and of competitive advantage. However, it may be noted that early-stage project managers (junior level) focus on a more formal strategy, unlike senior managers' strategies, which in turn opt for more emergent strategies. From the realization of this study, it is sought to understand the ability to establish strategies emerging during the career of a project manager, associating their goals with their seniority (personal knowledge). For this, a qualitative descriptive research was performed, in which the data were collected through semi-structured interviews and treated qualitatively through the inductive analysis of Thomas (2006), the coding and categorization method of Gibbs (2009) and pairing presented by Trochim (1989). Thus, it was possible to create a proposition to help senior professionals in the project area transmit their knowledge to junior professionals, reducing the knowledge gap. It was possible to identify the factors influencing the choice of strategies by these managers, taking into account knowledge management, personal knowledge management and seniority.

**Key words:** Project management, Management, Strategy, Strategy as practice, seniority, knowledge management, personal knowledge management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Abordagens dos temas da metodologia PRINCE2 .....	29
Figura 02 - Olho de Competências do ICB-IPMA .....	31
Figura 03 - Métodos de desenvolvimento x grau de adaptabilidade .....	32
Figura 04 - Práxis, prática e praticantes .....	36
Figura 05 - Framework de práxis, prática e praticante .....	37
Figura 06 - Níveis de análise da estratégia como prática .....	38
Figura 07 - Interligação entre os conceitos de dado, informação e conhecimento	40
Figura 08 - Modelo de conversão do conhecimento .....	43
Figura 09 - As três dimensões da PKM .....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Grupo de processos de gerenciamento de projetos .....	26
Quadro 02 –Principais metodologias ágeis .....	32
Quadro 04 – Modos de conversão do conhecimento .....	43
Quadro 05 – Principais conceitos abordados no referencial .....	51
Quadro 06 - Categorias e subcategorias definidas pela técnica de <i>Pattern Matching</i> .....	60
Quadro 07 - Categorias e subcategorias definidas pela técnica de <i>Pattern Matching</i> .....	63
Quadro 08 – Exemplificação da categoria b e suas subcategorias.....	65
Quadro 09 – Exemplificação da categoria “c” e suas subcategorias.....	67
Quadro 10 – Exemplificação da categoria “d” e suas subcategorias.....	69
Quadro 11 – Exemplificação da categoria “e” e suas subcategorias.....	71
Quadro 12 – Exemplificação da categoria “f” e suas subcategorias.....	74
Quadro 13 – Exemplificação da categoria “g” e suas subcategorias.....	75
Quadro 14 – Exemplificação da categoria “h” e suas subcategorias.....	83
Quadro 15 - Proposta de ações que possam auxiliar na transmissão do conhecimento.....	89

## LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CPM - *Critical Path Method*

FDD - *Feature Driven Development*

ICB - *IPMA Competence Baseline*

IPMA - *International Project Management Association*

ISO – *International Standardization Organization*

MSF – *Microsoft Solutions Framework*

NCB – *National Competence Baseline*

NBR - Norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMI – *Project Management Institute*

PRINCE2 - *Projects IN Controlled Environments*

RBC– Referencial Brasileiro de Competências

XP–*Extreme Programming*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1. Contextualização.....	14
1.2. Pergunta da pesquisa.....	17
1.3. Objetivos.....	18
1.3.1. Objetivo final .....	18
1.3.2. Objetivos intermediários.....	18
1.3.3. Premissas e suposições .....	18
1.4. Relevância.....	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1. Gestão de projetos.....	20
2.1.1. Métodos e metodologias de gestão de projetos.....	24
2.1.1.1. PMBOK.....	24
2.1.1.2. ISO 10006 .....	27
2.1.1.3. Prince2™.....	27
2.1.1.4. IPMA Competence Baseline (ICB).....	30
2.1.1.5. Metodologias ágeis.....	31
2.2. Estratégia .....	34
2.2.1. Estratégia como prática .....	34
2.3. Gestão do conhecimento .....	39
2.4. Gestão do conhecimento pessoal .....	44
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>53</b>
3.1. Tipo de pesquisa .....	53
3.2. Sujeitos da pesquisa .....	55
3.3. Técnica de coleta de dados .....	55
3.4. Modelo de análise de dados .....	57
3.5. Limitações do estudo .....	58
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>60</b>
4.1. Descrição das categorias .....	60
<b>5. CONFRONTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS COM O REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>85</b>
5.1. Proposição de ações que possam auxiliar na gestão e na transmissão do conhecimento adquirido com base na trajetória profissional.....	90
<b>6. CONCLUSÕES</b> .....	<b>93</b>
6.1. Resposta ao problema de pesquisa.....	93

6.2. Atendimento ao objetivo final e objetivos intermediários.....	94
6.2.1. Atendimento ao objetivo final .....	94
6.2.2. Atendimento aos objetivos secundários.....	95
6.3. Sugestões para novos estudos e considerações finais.....	96
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário de pesquisa .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de consentimento .....</b>	<b>108</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

A percepção de que mudança é algo constante em nossas vidas não vem de hoje. Heráclito já afirmava que todas as coisas fluem e se alteram sempre. “Mesmo na mais imóvel existe um invisível fluxo e movimento” (DURANT, 1996). Não diferente, as mudanças que ocorrem no mundo corporativo, embora sem padrões, ocorrem em um ambiente de evolução constante e acelerada. No mundo específico das organizações, notam-se não somente novas oportunidades, mas também mudanças na forma de se planejar e executar os negócios. Isto vai desde a utilização dos recursos, do atendimento, do relacionamento com fornecedores, clientes, colaboradores, acionistas e até com o relacionamento com a comunidade.

Na era de integração global, com a alta competitividade e com o elevado grau de incerteza, mudanças representam ameaças e oportunidades para as organizações. Sendo assim, o grande desafio das organizações está centrado na capacidade de essas lidarem com as modificações de forma positiva. Maximiano (2007) garante que as organizações se utilizam das habilidades, ferramentas e técnicas para gerenciar de forma otimizada tais mudanças.

Nesse contexto, cabe acrescentar o conceito de projetos, que pode ser definido como “um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias” (MAXIMIANO, 2007).

No entanto, para ser executado, um projeto precisa ser gerenciado, a fim de administrar limitações de prazos, custo e recursos sem afetar sua qualidade (NBR ISO 10006,2000). Desse modo, sua gestão constitui um conjunto de processos contínuos de planejamento, organização, supervisão e controle de todas as áreas de conhecimento que envolvem um projeto (escopo, tempo, custo, qualidade, comunicação, risco, aquisição, partes interessadas, integração e recursos humanos).

A gestão de projetos representa a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do plano (PMBOK,2013). Aumenta-se, dessa forma, a probabilidade dos objetivos serem

atingidos e que o sucesso de tal empreendimento seja obtido, configurando um diferencial para sua execução.

Mintzberg (1996) alerta sobre a necessidade de um colaborador, com o objetivo de integrar todos os elementos de um projeto; este colaborador se torna um elemento importante para a execução deste tipo de empreendimento, sendo denominado “gerente de projeto”. Sua função é atuar junto a outros colaboradores, tanto em níveis mais estratégicos, como seus contratantes e os patrocinadores de um projeto, quanto entre colaboradores atuantes em níveis operacionais, como os responsáveis pela execução de atividades e colaboradores ligados indiretamente ao projeto. É válido pontuar que um gerente de projeto não se limita a interagir somente junto à área estratégica de uma organização, mas também em outras, como na área operacional.

O autor supracitado salienta que um gerente de projetos tradicional visa atender às demandas das áreas estratégicas, utilizando-se de táticas mais formais, também denominadas como “deliberadas” (MINTZBERG, 1996). Contudo, este profissional também pode lidar com estratégias externas, envolvendo-se constantemente com colaboradores de áreas táticas, operacionais, especialistas e, por vezes, com sujeitos que atuam fora das estruturas organizacionais.

É necessário entender, portanto, a verdadeira realidade dentro do ambiente de execução do projeto, uma vez que um gerente de projetos pode usar estratégias deliberadas na condução de suas atividades de gestão perante colaboradores não estratégicos – isso possibilita que as atividades não ocorram como planejado.

Por essa razão, Mintzberg (1996) sugere que o gerente de projeto deve coletar informações com os executores das atividades, e não somente com quem determina a estratégia de forma deliberada, configurando, assim, um planejamento estratégico emergente. Outros tipos de estratégias podem ser empregados, segundo o mesmo autor, no intuito de atender às expectativas de todos os colaboradores.

Vale acrescentar o conceito de estratégia, segundo Hamel e Prahalad (1995), como o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa. Bateman e Snell (1996) complementam que se trata de um padrão de alocação dos recursos para realizar os objetivos da organização. De acordo com Mintzberg e Quinn (1991), estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.

Assim como as pesquisas tradicionais em estratégia, as definições anteriormente mencionadas compartilham a visão de que estratégia é um conceito abstrato. No entanto, apesar de se adequarem ao propósito, foram criadas baseadas em uma visão organizacional, sendo que um gerente de projeto elabora estratégias na condução de suas atividades e não na condução de uma organização.

Whittington (2004) avalia a oportunidade de criação de uma agenda de pesquisa na área de estratégia, propondo um enfoque mais sociológico para o termo, visto que, ao se aproximar da prática, percebe-se que a estratégias não são atributo exclusivo das organizações, mas sim de atividades realizadas por pessoas – trata-se de uma prática social como qualquer outra, conhecida como “estratégia como prática”.

Conclui-se que a estratégia consiste em algo que as pessoas realizam no âmbito social e encoraja a observação dos fatos em todas as suas manifestações. Dessa forma, os gerentes de projeto são praticantes de estratégia e a sua execução pode gerar consequências para os resultados da organização, visando sua sobrevivência e vantagem competitiva (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003).

O conhecimento torna-se, portanto, um fator essencial para o estabelecimento de um relacionamento entre o gerente de projeto e todos os seus envolvidos, tornando-se um novo campo de estudo junto às áreas de administração e gestão de projetos.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, devido à necessidade de manterem-se no mercado, que a cada dia se torna mais competitivo, as empresas procuram modernizar e aumentar a capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Diante desse contexto, é fundamental que as empresas utilizem dessa gestão do conhecimento como vantagem competitiva sustentável.

Chatti (2012) ressalva que, nas últimas duas décadas, as expectativas sobre os resultados obtidos com a gestão do conhecimento em relação ao aumento da inovação, produtividade, eficiência, satisfação e retenção de clientes foram altas, mas a grande maioria das iniciativas falhou em seu propósito, devido ao fato de que as organizações identificaram o conhecimento como parte integrante da organização; foi quando, então, o conceito de gestão do conhecimento pessoal passou a ser difundido.



Importa destacar que o conhecimento é algo gerado por indivíduos e não pela organização, e esta deve apoiar seus colaboradores para se obter um ambiente criativo (NONAKA e TAKEUSHI, 1997).

Porém, no contexto de elaboração de estratégias, observa-se que os gerentes de projeto tendem a mudar suas estratégias de condução de um projeto não somente com a gestão de seu conhecimento pessoal, mas com a obtenção de senioridade. Para efeito deste estudo, entende-se por senioridade profissional o tempo de desempenho de uma função ou tempo de experiência de um profissional, além de se considerar a vivência, a diversidade, a serenidade, a resiliência, entre outros (MELGES, 2016).

## **1.2. Pergunta da pesquisa**

Os gerentes de projeto visam atender à demanda de seus participantes, sejam eles colaboradores, patrocinadores ou toda e qualquer parte interessada, questões que vão além de simples métodos e procedimentos. Na prática, esse administrador determina uma estratégia na condução de suas atividades, transformando estratégias deliberadas em emergentes, cujo objetivo seja mais focado em questões operacionais.

Do mesmo modo, é possível observar gerentes de projeto em início de carreira, de nível júnior com foco em uma estratégia mais formal e uma mudança na aplicação de estratégias por gerentes de projetos mais seniores, optando por estratégias mais deliberadas.

Portanto, o estabelecimento de estratégias pode ter origem em duas vertentes: na gestão de seu conhecimento pessoal ou na sua senioridade. Esta constatação gera desafios para as organizações, uma vez que tem relação com o desenvolvimento dos profissionais focados na gestão de projetos e que se encontra em início de carreira. Dessa forma, estas organizações devem torná-los mais produtivos, fomentando o acúmulo de experiência, além do apoio à transição destes profissionais para níveis superiores de senioridade através da transferência de conhecimento específico.

Nesse sentido, a questão central da pesquisa é compreender se a capacidade de estabelecimento de estratégias na condução de um projeto ao longo da carreira de um gerente de projetos está associada à sua senioridade ou a sua gestão do conhecimento pessoal?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo final**

Identificar como um gerente de projetos, durante sua trajetória profissional, baseia sua estratégia na condução de um projeto em função da senioridade ou em função da gestão do seu conhecimento pessoal, a fim de propor mecanismos de transferência de conhecimento entre gerentes de projetos de diferentes senioridades.

#### **1.3.2. Objetivos intermediários**

- Investigar como um gerente de projeto durante sua trajetória profissional estabelece que estratégia deva tomar perante os diversos atores existentes em um projeto;
- Identificar aspectos gerais da gestão do conhecimento pessoal e seu impacto na gestão de projetos;
- Investigar aspectos gerais da senioridade e seu impacto na gestão de projetos;
- Propor ações que possam auxiliar na gestão e transmissão do conhecimento adquirido.

#### **1.3.3. Premissas e suposições**

Considera-se como premissa que todo gerente de projeto, independente do grau de senioridade, realiza estratégias em seus projetos, sendo que estas são executadas em diferentes níveis de formalidade (deliberadas e emergentes).

Supõe-se que os gerentes de projeto juniores estabelecem, inicialmente, estratégias mais formais (deliberadas) e, com o tempo e a aquisição de senioridade, passam a considerar estratégias menos formais. O mesmo ocorre em relação à gestão do conhecimento pessoal.

### **1.4. Relevância**

A análise da gestão do conhecimento pessoal pode oferecer bastantes possibilidades de aplicação e o tema senioridade apresenta carências de tratamento da literatura. Espera-se, portanto, que os resultados obtidos contribuam para o mercado e para o desenvolvimento de pesquisas futuras na área.

Além disso, julga-se fundamental a apresentação de novas técnicas e processos derivados do conhecimento tácito, a fim de evidenciar a adoção de estratégias como um tipo de conhecimento transmitido e utilizado pela empresa para se obter vantagens competitivas.

A pesquisa se torna relevante devido à concentração de conhecimento que hoje está sob o domínio de gerentes seniores. Também, permite-se que os gerentes de projeto de nível júnior se tornem mais eficientes e eficazes através da distribuição deste conhecimento.

Outro ponto destacado diz respeito à redução da lacuna atual existente no conhecimento de como e quando é possível fazer a gestão de forma deliberada ou emergente. Considera-se que o fornecimento de mecanismos para que as organizações pratiquem a gestão de forma efetiva possibilita a estruturação de um método eficaz de transferência do conhecimento pessoal.

Em termos de viabilidade, observa-se que o dinamismo é uma característica marcante das organizações, já que a busca pela eficiência e eficácia na prestação de seus serviços configura essencialidade para sua sobrevivência.

Por fim, no âmbito profissional, a pesquisa se mostra relevante pelo fato de ajudar os gerentes de projeto na transferência de seu conhecimento para aqueles profissionais com menos expertise.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com o desenvolvimento do referencial teórico, objetiva-se levantar os principais conceitos acerca dos conhecimentos relacionados à gestão de projetos, estratégia, gestão do conhecimento e gestão do conhecimento pessoal de forma interligada. Foram abordados os temas de interesse dessa pesquisa, como a importância do gerenciamento de projetos nas instituições, da estratégia como prática e da gestão do conhecimento pessoal. A literatura relacionada à gestão do conhecimento pessoal, dentro da ótica de projetos, indicou caminhos para a sistematização dos conhecimentos na atividade exercida pelo gerente de projetos.

### **2.1. Gestão de projetos**

A gestão de projetos sempre esteve presente na atividade humana, visto que as práticas de gerenciamento de projetos podem ter centenas ou até milhares de anos, remontando à antiguidade, sendo comprovadas, por exemplo, pela construção de grandes projetos no passado. Destes, é possível destacar a construção das pirâmides do Egito que tiveram sua execução por volta do ano de 2550 AC.

Já o entendimento de projetos e sua gestão, como disciplina desenvolvida em diversos campos de aplicação, inclui as engenharias civil e mecânica, além de projetos de cunho militar, sendo que, para ser executado, um projeto precisa ser gerenciado.

Cleland (1994) assegura que a importância de projeto nas organizações é um fenômeno relativamente recente, afirmando que nenhuma organização escapa do ritmo incansável das mudanças geradas por tecnologias de produto e processo que mudam rapidamente, por ciclos de vida de serviços e produtos cada vez mais curtos e por tecnologias da informação em constante evolução.

Projetos são mudanças por essência. Organizações promovem a sua realização com o intuito de reparar falhas, melhorar seu desempenho ou beneficiar-se de uma oportunidade. Seja qual for o motivo, sempre haverá alterações no ambiente organizacional suscitadas por um projeto (DESMOND, 2013).

Cleland e Ireland (2007) destacam que a prática da gestão de projetos se tornou disciplina a cerca de cinquenta anos, sendo cada vez mais estudada e utilizada.

O termo projeto é bastante amplo, sendo utilizado em diversos contextos que vão além do corporativo. Dentro do meio corporativo, projetos possuem significações mais estritas, conforme explicitado por Maximiano (2007, p. 26), que os define como “um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias”.

De acordo com *Project Management Institute* (2013), projeto é “um empreendimento temporário realizado para criar um produto ou serviço único”. É “temporário”, pois todo projeto tem um início e um fim definidos. É “único”, uma vez que o produto ou serviço é diferente, o que distingue de todos os outros produtos ou serviços.

O objetivo da execução deste gerenciamento é o de efetuar o planejamento, execução e controle de atividades específicas, a fim de entregar determinado produto ou serviço requisitado, cumprindo o escopo, o orçamento e os prazos acordados (TURNER, 2008; WYSOCKI e MCGARY, 2003; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Esse conceito é corroborado pela norma ISO 10006:2003 e atualmente gerido pela ISO 21500:2007 e pela ABNT 21500:2012 (Diretrizes para qualidade de Gerenciamento de Projetos) - projeto é um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com data para início e término (ISO, 2003; ISO, 2007 e ABNT; 2012).

Nota-se que certas características são comuns a todos os projetos, independente do seu formato ou aplicação. São elas a temporariedade, a singularidade e a progressividade (VALLE et al., 2014; WYSOCKI e MCGARY, 2003). Por temporariedade, entende-se que os projetos são estruturas organizacionais com tempo de duração determinado, formados para coletar e administrar recursos de maneira a conduzir a organização de uma situação existente a uma situação desejada, ao atingir seus objetivos (VALLE et al., 2014; TURNER, 2008). A singularidade refere-se ao conjunto de características exclusivas do produto ou serviço a ser entregue pelo projeto (VALLE et al., 2014). Já a progressividade diz respeito ao conjunto de atividades necessárias ao cumprimento do objetivo do projeto, que são executadas em uma

sequência ditada por requisitos técnicos, permitindo, assim, um ciclo contínuo de refinamento, detalhamento e incremento gradativo da entrega (VALLE et al., 2014; WYSOCKI e MCGARY, 2003).

Maximiano (2007) postula que “todo projeto é uma atividade temporária, mas que nem toda atividade temporária chega a ser um projeto ou precisa ser administrada como tal” e que “uma atividade repetitiva, ou que tem duração contínua, não é um projeto”.

De acordo com Hammer e Champy (1993), tais atividades repetitivas são denominadas processos. Um processo “é uma coleção de atividades que possui um ou mais tipos de entradas e cria uma saída que possui valor ao cliente” (ibidem).

Sendo assim, realizar a gestão de um projeto se torna um diferencial para as organizações, em detrimento da possibilidade de alcance dos objetivos e do sucesso de tal empreendimento, o que gera um diferencial para a execução de projetos estratégicos.

Diante desse contexto, atesta-se que a gestão de um projeto pode se tornar uma atividade tão complexa quanto os próprios projetos. Gerenciar projetos significa administrar limitações de tempo, custo e recursos sem afetar a qualidade do projeto (NBR ISO 10006, 2000). Sua gestão assim se constitui em um conjunto de processos contínuos de planejamento, organização, supervisão e controle que envolve um projeto. Estes processos se relacionam com escopo, tempo, custo, qualidade, comunicação, risco, aquisições, contratações, partes interessadas e integração de todos os elementos supracitados (PMBOK, 2013).

Logo, as boas práticas de gestão por projetos podem ser entendidas como a forma mais eficaz e/ou eficiente para a execução de uma demanda classificada como projeto. Um dos objetivos é aumentar a possibilidade de atingir as metas e se obter sucesso.

Contudo, as descrições da gestão acima mencionadas não necessariamente fazem parte de uma metodologia, na qual seus elementos devam ser obrigatoriamente executados. Tais elementos podem ser parte de uma reunião de processos e ferramentas cuja execução se estabelece como as melhores práticas.

Deve-se ressaltar que não é necessária a aplicação de todos os processos definidos, assim como a gestão de todos os elementos de um projeto, mas somente nas mais pertinentes, tanto para a organização quanto para o gestor de um projeto.

Independentemente da existência de metodologias, a gestão de projetos pode ser englobada dentro de uma classificação quanto as suas atividades denominadas ciclo de vida.

Ciclo de vida do projeto é a sequência de trabalho que deve ser executada desde a concepção do objetivo até a entrega do produto ou serviço contratado. Em outras palavras, o conjunto de atividades que leva do abstrato, no início do processo quando existe somente a ideia, para a realidade, no encerramento do empreendimento com o alcance do alvo almejado (GALLI e KAVIANI, 2017; TURNER, 2008; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

O ciclo de vida é dividido em fases que, segundo Valle et al. (2014), são segmentações compostas por atividades correlacionadas por um critério lógico, com o objetivo de facilitar o entendimento e o gerenciamento do projeto. A nomenclatura e a quantidade de fases, assim como os critérios de agrupamento das atividades, variam em conformidade às características do projeto (VALLE et al., 2014; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

As fases são limitadas pelo tempo, possuindo data de início e de término (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013); habitualmente, formam uma sequência, ou seja, o início da fase ocorre após o término da anterior, embora existam situações em que algumas possam ser executadas paralelamente (VALLE et al., 2014).

Como exemplo de fases do ciclo de vida do projeto, Turner (2008) apresenta uma sequência de cinco etapas de atividades, a saber:

- **Etapa 1:** Identificação do “problema”, desenho básico de opções de “solução”, estimativas iniciais de custo e de tempo;
- **Etapa 2:** Avaliação das soluções desenhadas, decisão da solução mais adequada, refinamento das estimativas;
- **Etapa 3:** Detalhamento da solução e definição do patrocinador;
- **Etapa 4:** Finalização do desenho da solução e planejamento das atividades;
- **Etapa 5:** Execução do plano, entrega do produto ou serviço, desmobilização da equipe, encerramento dos contratos e finalização do projeto.

A seguir, são apresentados os principais métodos e metodologias de gestão de projetos, visto a existência de diversas abordagens sobre o tema.

## **2.1.1. Métodos e metodologias de gestão de projetos**

### **2.1.1.1. PMBOK**

O *Project Management Body of Knowledge*, também conhecido como PMBOK, é um guia de boas práticas desenvolvido pelo instituto internacional *Project Management Institute* (PMI).

O PMI é uma instituição internacional sem fins lucrativos que visa associar profissionais de gestão de projetos. É uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. Em 2016, contava com mais de 370.000 profissionais certificados e mais de 700.000 associados em todos os países do mundo (Portal PMI, 2016).

O Guia PMBOK é composto por processos, ferramentas e técnicas úteis para a gestão de projetos desenvolvidos através de informações consensuais identificadas por profissionais da área e já utilizadas em projetos anteriores. Vale pontuar que esse guia não determina como será gerenciado um projeto, servindo apenas como indicador das boas práticas do mercado, o que favorece a escolha da adaptação do gestor.

Sendo assim, o guia PMBOK divide suas boas práticas em áreas de conhecimento e estas, por sua vez, são definidas por seus requisitos, estando nelas contidos os processos mais correlatos às áreas, nas quais também são apresentadas entradas, ferramentas e técnicas, bem como saídas para cada processo.

Listam-se as dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos:

- **Integração:** descreve processos que integram elementos da gestão de um projeto que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos;
- **Escopo:** descreve processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui como o trabalho necessário e apenas o necessário, para que seja finalizado com sucesso;
- **Tempo:** descreve processos relativos ao término do projeto no prazo estipulado;



- **Custo:** descreve processos envolvidos no planejamento, estimativa, definição de orçamento e gestão de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento previsto;
- **Qualidade:** descreve os processos envolvidos na garantia de satisfazer os objetivos para os quais o projeto foi proposto;
- **Recursos humanos:** descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto;
- **Comunicações:** descreve processos relativos à geração, coleta, comunicação, armazenamento e destinação das informações de forma oportuna e adequada;
- **Riscos:** descreve os processos relativos à condução dos riscos de um projeto;
- **Aquisições:** descreve processos de compra ou aquisição de produtos ou serviços, além da gestão de contratos;
- **Partes interessadas:** descreve os processos de gerenciamento das partes interessadas, com o objetivo de aumentar o comprometimento dos *stakeholders* (PMI, 2013).

Quadro 01: Áreas de conhecimento do PMBOK e seus respectivos processos

ÁREAS DO CONHECIMENTO	GRUPO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS				
	GRUPOS DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO	GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	GRUPO DE PROCESSOS DE ENCERRAMENTO
<b>GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO</b>	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento de projetos	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto; Realizar o controle integrado de mudanças	Encerrar o projeto ou fase
<b>GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO</b>		Planejar o escopo; Coletar os requisitos; Definir o escopo; Criar a EAP;		Verificar o escopo; Controlar o escopo	

Quadro 01: Áreas de conhecimento do PMBOK e seus respectivos processos (continuação)

<b>GERENCIAMENTO DO TEMPO DO PROJETO</b>		Planejar o cronograma; Definir as atividades; Sequenciar as atividades; Estimar os recursos das atividades; Estimar a duração das atividades; Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
<b>GERENCIAMENTO DO CUSTO DO PROJETO</b>		Planejar o custo; Estimar os custos; Determinar o orçamento		Controlar os custos	
<b>GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO</b>		Planejar a qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade	
<b>GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO</b>		Desenvolver o plano de recursos humanos	Mobilizar a equipe de projeto Desenvolver a equipe de projeto Gerenciar a equipe de projeto		
<b>GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO</b>		Planejar as comunicações	Gerenciar as comunicações	Controlar as comunicações	
<b>GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO</b>		Planejar a gestão de riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos		Monitorar e controlar os riscos	
<b>GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO</b>		Planejar as aquisições	Conduzir as aquisições	Administrar as aquisições	Encerrar as aquisições
<b>GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO</b>	Identificar as partes interessadas	Desenvolver o plano de partes interessadas	Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: Pmbok (2013) – Adaptado pelo autor.

A partir das áreas de conhecimento, são alocados os grupos de processos e, dentro desta matriz, são alocados seus respectivos processos, conforme apresentado no quadro 01.

#### **2.1.1.2. ISO 10006**

A ISO 10006:2003 é uma norma desenvolvida pela *International Organization for Standardization* (ISO) que fornece orientação sobre a aplicação da gestão da qualidade em projetos. Trata-se de uma entidade internacional que congrega institutos de padronização e normalização em mais de 170 países. É aplicável a projetos de complexidade variada, pequena ou grande, de curta ou longa duração, em diferentes ambientes e independentemente do tipo de produto ou processo envolvido.

Contudo, a ISO 10006: 2003 não é um guia para "gerenciamento de projetos" em si, uma vez que uma norma é um documento de orientação. Outra diferença existente entre o PMBOK e a ISO 10006 é que, enquanto a primeira aborda o desenvolvimento de um produto ou serviço, a segunda aborda os processos que levam a sua criação.

Assim como o PMBOOK, a norma ISO 10006:2003 agrupa seus processos pela similaridade das áreas de conhecimento. Estes processos são assim agrupados pela ISO 10006:2003: Processo Estratégico, Processos de Gerenciamento de Interdependências, Processos relacionados ao Escopo, Processos relacionados ao Tempo, Processos relacionados ao Custo, Processos relacionados aos Recursos, Processos relacionados ao Pessoal, Processos relacionados à Comunicação, Processos relacionados ao Risco e Processos relacionados aos Suprimentos (ISO 10006:2003).

#### **2.1.1.3. Prince2™**

A metodologia PRINCE foi criada em 1989 pela CCTA (Agência Central de Informática e Telecomunicações), que passou a chamar-se OGC (Gabinete de Comércio Governamental). Tal agência é controlada pelo governo britânico (PRINCE2™, 2016).

PRINCE2 (um acrônimo para PRojects IN Controlled Environments) é um método de fato. De acordo com o portal Prince2, tal metodologia foi estruturada com base na experiência de milhares de projetos e nas contribuições de diversos atores, como patrocinadores, gerentes, acadêmicos, formadores e consultores.

É usada extensivamente pelo governo do Reino Unido, sendo também amplamente reconhecida e usada no setor privado, tanto no Reino Unido como no resto do mundo. O método PRINCE2 está no domínio público e oferece orientações de forma nãooproprietária sobre as melhores práticas sobre gerenciamento de projetos.

PRINCE foi originalmente baseada em PROMPT, um método de gerenciamento de projetos criado em 1975 pela *Simpact Systems Ltd*, e adotado pela CCTA, em 1979, como o padrão para todos os projetos do sistema de informação do governo (PRINCE2™, 2016).

Lançado em 1989, o PRINCE efetivamente substituiu o PROMPT dentro de projetos governamentais. PRINCE permanece no domínio público e os direitos de autor são mantidos pela Crown. Já o PRINCE2 foi publicado em 1996, tendo contribuído no consórcio de cerca de 150 organizações européias (PRINCE2™, 2016).

Sendo o PRINCE2 genérico e baseado em princípios comprovados, as organizações que adotam tal método podem melhorar substancialmente sua capacidade organizacional e sua maturidade em diversas áreas, como mudanças nos negócios, construção, TI, fusões e aquisições, pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Este método é baseado em sete princípios: Justificativa comercial, Lições aprendidas, papéis e responsabilidades, Gestão por etapas/estágios, Gerenciamento por exceção, Produto focado e Ajuste/Adaptação. Já as abordagens para a concretização destes princípios são definidas por sete temas:

- ***Startingup a Project*** - visa confirmar se o projeto é viável para ter início. Este processo acontece somente na etapa de pré-projeto;
- ***Initiating a Project*** - visa garantir o entendimento dos objetivos, escopo e toda e qualquer outra informação que agregue uma base para iniciar o projeto;
- ***Manage a StageBoundary*** - visa garantir ao *Project Board* informações necessárias sobre os resultados do projeto e, com isto, decisões sobre a continuidade, paralisação, cancelamento e, ou, encerramento do projeto podem ser executadas;

- **Directing a Project** - visa garantir condições ideais para um bom direcionamento do projeto;
- **Controlling a Stage** - visa contemplar atividades de controle e monitoramento dos estágios do projeto;
- **Managing a Product Delivery** - visa assegurar que os produtos gerados pelo projeto sejam desenvolvidos e entregues conforme o planejamento, sempre dentro dos padrões de qualidade acordados; e
- **Closing a Project** - visa assegurar o encerramento do projeto de forma controlada.

O objetivo destes temas é guiar os processos definidos pela metodologia. Eles são aplicados durante a execução de um projeto e fornecem um grupo de atividades que são necessárias para direcionar, gerenciar e finalizar um projeto com êxito (Figura 01).

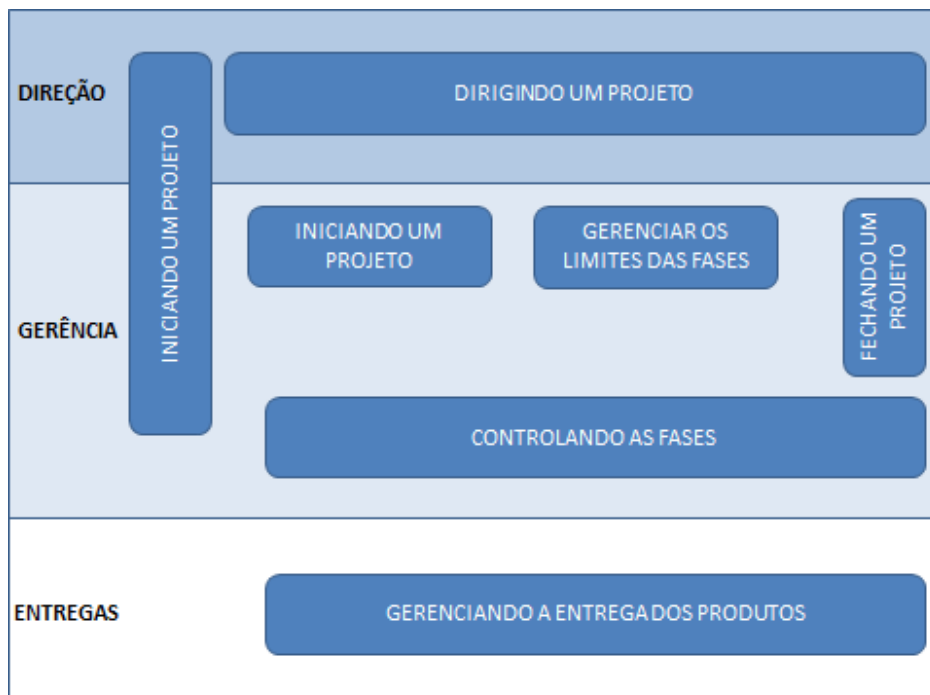


Figura 01: Abordagens dos temas da metodologia PRINCE2.  
 Fonte: Portal PRINCE2 (2016) – Adaptado pelo autor.

Conforme Figura 01, é possível observar que os temas do PRINCE2 abrangem um grupo de atividades, estas que podem ser executadas em série ou em paralelo, compreendendo um conjunto de ações recomendadas e elaboradas para alcançar um fim pré-estabelecido.

#### **2.1.1.4. IPMA CompetenceBaseline (ICB)**

A *International Project Management Association* (IPMA), também conhecida no Brasil como Associação Internacional de Gestão de Projetos, é uma organização que não possui fins lucrativos cujo foco é a capacitação profissional em gerenciamento de projetos.

De acordo com o portal IPMA (2016), surgiu de uma discussão sobre os benefícios do método do caminho crítico (CPM) como uma abordagem de gestão por dois executivos europeus. Na época, o CPM mostrou-se como uma maneira de gerenciar grandes projetos que envolviam patrocinadores internacionais, cujos resultados eram incertos, bem como complexas influências e dependências de diferentes disciplinas técnicas. Dessa forma, este grupo de discussão implementou uma associação para avarar projetos, propiciando a criação da IPMA.

A associação acima mencionada é uma rede internacional na qual organizações de diversas partes do mundo têm autonomia para atuar de forma nacional, levando em consideração necessidades e requisitos locais. Dessa forma, cada associação tem a responsabilidade pela elaboração de suas próprias especificações de competência, também denominadas como NCB (*National Competence Baseline*). No Brasil, o NCB é também conhecido como Referencial Brasileiro de Competências (RBC).

É justamente o foco na competência aplicada a projetos que configura um dos diferenciais apresentados pela IPMA. Embora muitos fatores contribuam para o sucesso da iniciativa e da organização, poucos têm tanto impacto quanto a competência dos líderes. Ressalta-se que, para realizar a gestão de projetos, o conhecimento é basilar, além da competência para se obter o sucesso nos planos.

Destarte, destaca-se que o ICB foca na integração de todos estes elementos como se fosse visto através dos olhos do gerente, durante a avaliação de uma situação específica, sendo, assim, denominado “o olho da competência”, por representar a clareza e a visão.

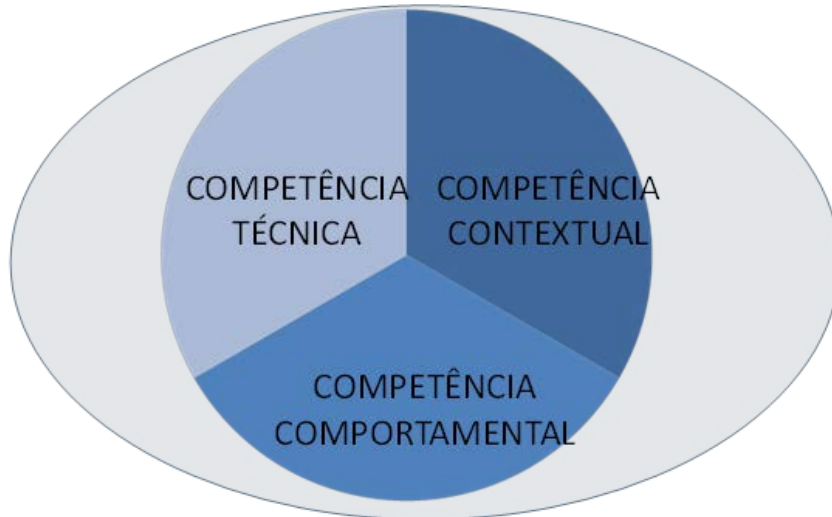


Figura 02: Olho de Competências do ICB-IPMA.  
Fonte: *Project Management KnowledgeBase*(2016) – Adaptado pelo autor.

De acordo com o ICB (2016), competência é definida como uma coleção de conhecimentos, atitude pessoal, habilidade e experiência, necessária para o sucesso em determinada função. Esta competência estaria dividida em três tipos: técnicas, contextuais e comportamentais.

#### **2.1.1.5. Metodologias ágeis**

Por causa das crescentes pressões do mercado na área de tecnologia de informação, na busca pela obtenção de flexibilidade e melhoria no desempenho e qualidade dos projetos de desenvolvimento de software, houve o surgimento das metodologias ágeis. Estas abrolharam em resposta ao problema dos atrasos de desenvolvimento de softwares e devido aos cancelamentos por obsolescência.

O termo ágil é definido por Highsmith (2004) como a habilidade de criar e responder a mudanças, buscando a obtenção de lucro em um ambiente de negócio turbulento. O autor em questão também enfatiza que a ausência de estrutura ou de estabilidade pode levar ao caos, mas avisa que estrutura em demasia gera rigidez.

Barbosa et al. (2008) afirmam que é errado opor os métodos ágeis de desenvolvimento de software às metodologias disciplinadas e planejadas - uma distinção mais precisa pode ser feita através da disposição dos métodos seguindo uma linha desde "adaptáveis" a "preditivas" (Figura 03).

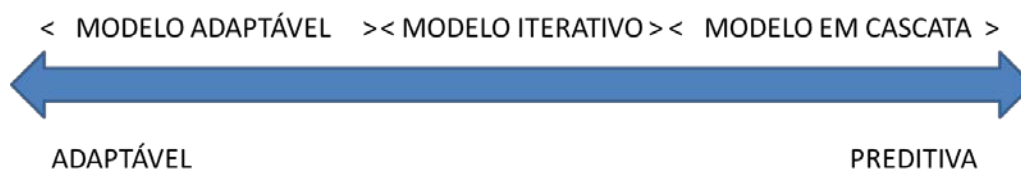


Figura 03 – Métodos de desenvolvimento x grau de adaptabilidade.  
 Fonte: Barbosa et al. (2008) – Adaptado pelo autor.

Sendo assim, os métodos adaptáveis focam-se na adaptação a constantes mudanças, enquanto métodos preditivos fazem o planejamento detalhado do futuro (BARBOSA et al., 2008).

O termo “metodologias ágeis” tornou-se popular em 2001, quando 17 especialistas em processos de desenvolvimento de software representaram os métodos *Scrum*, *Extreme Programming* (XP) e outros. Este método se tornou conhecido como “Manifesto Ágil” em 2004. Como conceitos-chave, tem-se:

- **Indivíduos e interações**, ao invés de processos e ferramentas;
- **Software executável**, ao invés de documentação;
- **Colaboração do cliente**, ao invés de negociação de contratos; e
- **Respostas rápidas a mudanças**, ao invés de seguir planos.

O manifesto ágil (2004) retira a acuidade de processos e ferramentas, da documentação, da negociação de contratos ou do planejamento de um projeto, dando ênfase à importância aos indivíduos e interações, com o software em condições de funcionamento, com a colaboração do cliente e com as respostas rápidas a mudanças e alterações.

Quadro 02: Principais metodologias ágeis

<b><i>Feature-Driven Development (FDD)</i></b>	De acordo com Silva, Hoentsch e Silva (2010), <i>Feature-Driven Development</i> (FDD) é uma metodologia de desenvolvimento de software que inclui alguns benefícios de processos rigorosos, como modelagem, planejamento prévio e controle do projeto, assim como contém características de processos ágeis, como foco na programação, interação constante com o cliente e entrega frequente de versão do produto. Prevê práticas apenas para o desenvolvimento de software em si, não se preocupando com outros fatores, como a escolha de tecnologias e ferramentas, a definição de procedimentos de aquisição, entre outros.
--	---



Quadro 02: Principais metodologias ágeis (continuação)

<p><b><i>eXtremeProgramming (XP)</i></b></p>	<p>De acordo com Soares (2004), <i>eXtremeProgramming (XP)</i> é uma metodologia ágil para equipes pequenas e médias que desenvolvem software baseado em requisitos vagos e que se modificam rapidamente, sendo que suas principais diferenças entre as outras metodologias são o <i>feedback</i> constante, a abordagem incremental e o encorajamento da comunicação entre as pessoas. A maior peculiaridade deste modelo é o incentivo em promover um caminho inverso à Engenharia Tradicional (WAMPLER, 2002). Enquanto os modelos de processos mais tradicionais instituem atividades de especificações e análises no início do ciclo, o XP propõe a realização direta de atividades de implantação.</p>
<p><b><i>Microsoft Solutions Framework (MSF)</i></b></p>	<p>A MSF (<i>Microsoft Solution Framework</i>) é uma iniciativa da Microsoft que visa à integração de disciplinas, técnicas e ferramentas na elaboração de uma nova metodologia de desenvolvimento. O Portal Microsoft (2017) define o MSF como uma abordagem adaptável que visa à entrega bem-sucedida de soluções de tecnologia com maior rapidez, número reduzido de pessoas e menor risco, possibilitando resultados de maior qualidade. De acordo com Reis (2017), o MSF surgiu em 1994 como um conjunto de boas práticas coletadas pela Microsoft a partir de sua experiência na produção de software e serviços de consultoria. Desde então, o MSF evoluiu, tornando-se um <i>framework</i> flexível para guiar o desenvolvimento de projetos de software. Como principais características, tem-se o estabelecimento de papéis bem definidos, a definição e a implantação das boas práticas em fluxos de trabalho e atividades.</p>
<p><b><i>Scrum</i></b></p>	<p>De acordo com Silva, Hoentsch e Silva (2010), <i>Scrum</i> é uma metodologia ágil que tem por objetivo gerenciar os processos de desenvolvimento de software. O <i>Scrum</i> é focado nas pessoas e indicado para ambientes em que os requisitos surgem e mudam rapidamente. O <i>Scrum</i> prevê alguns artefatos, sendo os principais: <i>ProductBacklog</i> e <i>Sprint Backlog</i>. O <i>ProductBacklog</i> é o documento mutável definido pelo cliente no início do projeto, onde estão contidas suas características esperadas em forma de lista ordenada por prioridade. O <i>Sprint Backlog</i> é um documento gerado na reunião de planejamento (<i>sprintplanning</i>) com a divisão do <i>productbacklog</i> em pedaços de código para serem implantados. Os processos do <i>Scrum</i> se dividem em várias iterações, chamadas de <i>sprint</i>. O processo iterativo tem o objetivo de minimizar riscos, oferecendo aos usuários uma rápida avaliação do que está sendo construído. É estabelecido um tempo fixo, geralmente de trinta dias, onde o time deve trabalhar para atingir o objetivo especificado para a iteração. Ao término do período, o time apresenta o que foi desenvolvido.</p>

Fonte: Manifesto ágil (2004) – Adaptado pelo autor.

Apesar de apresentarem vários métodos, todos compartilham os mesmos princípios. Princípios estes estabelecidos e pela Manifesto Ágil (2004).

## **2.2. Estratégia**

Nos dias atuais, o conceito de estratégia encontra-se associado a questões relativas à gestão organizacional. No entanto, sua origem está associada às guerras do passado.

Uma das primeiras utilizações do conceito de “estratégia” foi proferida por Sun Tzu, em torno de 3000 anos atrás, quando ele realizava a afirmação de que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Para Ghemawat (2007), “o conceito de estratégia remonta a Grécia antiga, onde o termo *strategos* era usado. Tal palavra servia para designar o chefe do comando militar”.

Portanto, nota-se que, à medida que a sociedade crescia e conflitos se tornavam maiores e mais complexos, militares estudavam e aplicavam conceitos estratégicos essenciais até que um princípio coerente e aperfeiçoado tomou forma.

Este processo de evolução, segundo Mintzberg (2000), é proveniente do termo estratégia, dando a noção de habilidade administrativa. Na época de Péricles (450 a.C.), assumido o significado de conhecimentos empregados para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global (Alexandre, 330 a.C.). Posteriormente, já na década de 50, o conceito agregou a conotação de habilidades administrativas e começou a ser aplicado dentro das organizações.

Entretanto, a visão de estratégia não é apresentada de forma consensual pelos pesquisadores do tema, havendo abordagens divergentes cujos conceitos indicam posicionamentos diversos sobre o campo da estratégia.

Nesse contexto, pesquisadores como Whittington (2004) começaram a aprofundar o estudo de atividades que compõem a elaboração da estratégia, focando a estratégia como prática.

### **2.2.1 Estratégia como prática**

As pesquisas tradicionais em estratégia compartilham a visão de que estratégia é um conceito abstrato, adotado pelas empresas.

Contudo, Johnson et al. (2007) destacam que a perspectiva da estratégia como prática assume, na verdade, algo feito pelas pessoas nas organizações.

A estratégia como prática (*strategy as practice* – SAP), para Whittington (2007), indica um olhar mais sociológico sobre a estratégia, sendo possível concluir que esta consiste em algo que as pessoas realizam no âmbito social, encorajando, portanto, a observação da estratégia em todas as suas manifestações.

Jarzabkowski (2003) salienta que a estratégia como prática não é uma nova teoria, mas sim uma mudança de foco que busca relevar a prática em todas as teorias de estratégia.

Whittington (1996) afirma que a perspectiva de estratégia como prática teve sua primeira pesquisa publicada em 1996, e desde então sua importância tem crescido dentro de pesquisas voltadas aos estudos organizacionais.

Ainda, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), seguindo a mesma linha, asseguram que a estratégia como prática foca nas pesquisas para as ações e as interações dos praticantes de estratégia. Do mesmo modo, Whittington, Johnson e Melin (2004) realçam que a estratégia como prática enfatiza a forma como os gerentes fazem suas estratégias, o que incute o conceito de *strategizing*, termo relacionado aos responsáveis pela estratégia que executam.

As atividades de *strategizing* são consideradas estratégicas na medida em que possuem consequências para os resultados estratégicos: direção, sobrevivência e vantagem competitiva da organização (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003). Contudo, Whittington ET al. (2004) ressaltam que a interpretação destas atividades se torna incompleta, pois elas não podem ser dissociadas de um contexto macrossocial e organizacional.

Conforme Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), para se obter a compreensão destas atividades, é necessário considerar o contexto no qual os participantes estão inseridos. Os diversos colaboradores da elaboração da estratégia nas organizações não agem de forma isolada, ao contrário, eles estão inseridos em um ambiente com modos de ação regulares e socialmente definidos, presentes em seus respectivos âmbitos institucionais.

Corroborando essa tese, o modelo teórico elaborado pelos autores supracitados abrange três conceitos interdependentes (práticas, práxis e praticantes), que se retroalimentam (Figura 04).

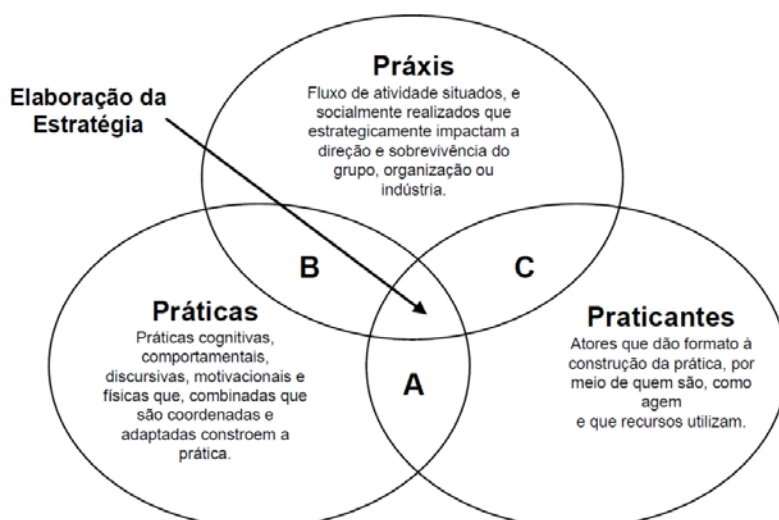


Figura 04 - Práxis, Práticas e Praticantes.

Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) – Adaptado pelo autor.

Dessa forma, entende-se como:

- **Práticas:** conjunto de conceitos, ideias e procedimentos para pensar e agir, usado pelos estrategistas para desenvolver estratégias. Tais práticas são necessariamente legitimadas por normas ou validadas por experiências passadas;
- **Práxis:** representa o trabalho que é, de fato, realizado ao se fazer estratégia. Este trabalho, mesmo sendo difuso (à medida que não envolve apenas a alta administração), pode ser visto por meio de reuniões, projetos, trabalhos de consultoria e conversas; e
- **Praticantes:** aqueles que fazem a estratégia, abrangendo desde proprietários ao mais simples colaborador.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) concluem que, para a realização de estudos sobre o tema, qualquer pergunta de pesquisa abrange, simultaneamente, estes três elementos (práticas, práxis e praticantes).

Whittington (2002) lança algumas questões que devem ser feitas e aprofundadas pelos autores da área, oferecendo uma agenda para a continuidade do campo. Tais questões são:

- Como e onde o trabalho de elaboração da estratégia e projeto organizacional de fato ocorre?
- Quem faz o trabalho formal de elaboração das estratégias e planejamento organizacional, e como eles se tornam estes profissionais?

- Quais são as habilidades necessárias para o trabalho de elaborar estratégias, e como elas são adquiridas?
- Quais são as ferramentas e as técnicas comumente utilizadas para elaborar estratégias e desenhar organizações, e como elas são utilizadas na prática?
- Como os produtos da elaboração de estratégias e definição organizacional são comunicados e “consumidos”?

Todas estas questões podem fazer com que os pesquisadores se prenam ao levantamento e à identificação, sendo que o mais importante é que os mesmos se mantenham focados sobre as consequências, os impactos e as oportunidades levantadas por estes aspectos (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007).

Whittington (2006) reuniu em um *framework* da prática estratégica todos os conceitos anteriormente apresentados: práticas, práxis e participantes. Este framework está representado na Figura 05.

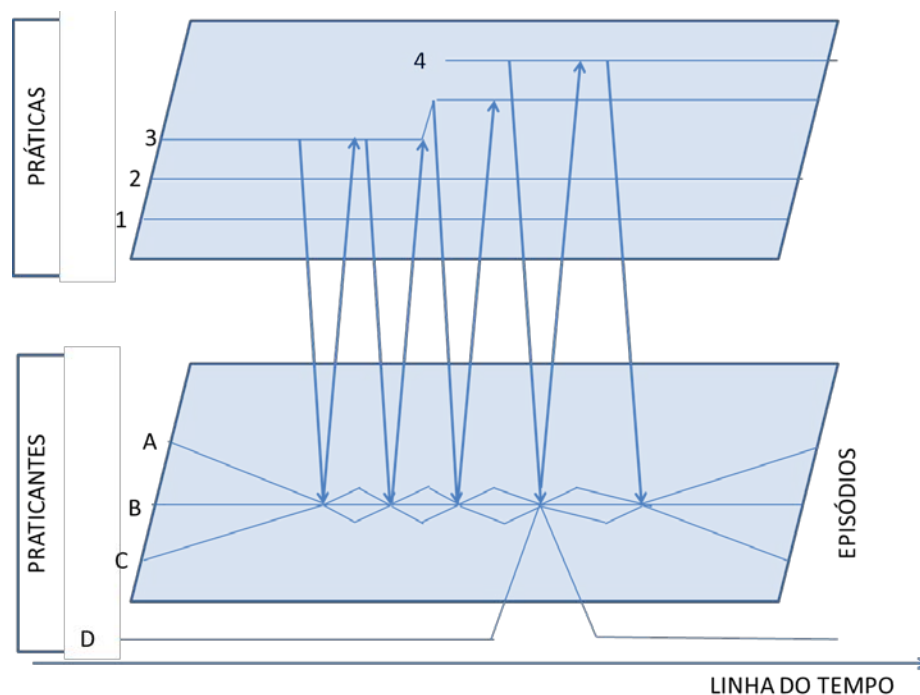


Figura 05 – Framework de Práxis, Práticas e Praticantes.  
 Fonte: Whittington (2006) – Adaptado pelo autor.

Neste *framework*, os praticantes estão representados pelas letras A, B, C e D, praticantes que podem estar presentes em qualquer nível hierárquico das organizações ou até fora dela (como o representado pela letra D).

As representações demonstram cinco episódios nos quais ocorreram práticas estratégicas, ou seja, podem ter ocorrido reuniões, projetos, trabalhos de consultoria e

conversas. Já as setas verticais representam a utilização de práticas disponíveis dentro do contexto organizacional.

Dessa forma, com o intuito de ampliar o escopo de análise do modelo proposto por Whittington, Johnson e Melin (2004), sugere-se a adição de dois níveis de análise: uma instância acima e outra abaixo do nível da organização.

Em relação à instância acima, discute-se estratégia através de uma abordagem sociológica, por meio de um amplo campo de atividade social cujas práticas são importantes para a sociedade.

Em se tratando do nível abaixo, a análise passa a abordar de forma mais explícita os processos estratégicos gerais da organização e das atividades dos participantes da estratégia.

Sendo assim, a partir da adição destes dois níveis, Whittington, Johnson e Melin (2004) desenvolveram um modelo que pode ser mais bem compreendido através da Figura 06.

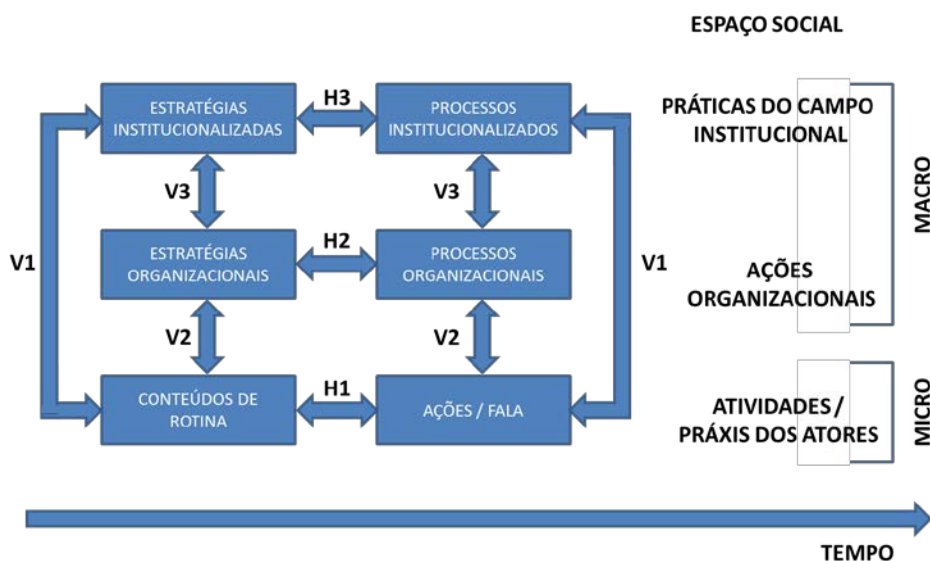


Figura 06 – Níveis de análise da Estratégia como Prática.  
Fonte: Johnson et al (2007) – Adaptado pelo autor.

Como é possível observar, os links verticais denominados como V1 procuram explicar códigos compartilhados de comportamento, que informam aos participantes como proceder corretamente em suas atividades. Tais links se tornam importantes para os pesquisadores, pois o desempenho de uma organização depende do conhecimento e da correta execução de cada atividade por seus legítimos executores.

Já os links verticais, denominados V2, representam a ligação entre as atividades das organizações e suas respectivas estratégias. Nesse contexto, pesquisadores do tema se atentam a explicar como conteúdo de rotinas se conecta às estratégias de crescimento e inovação, ou como processos se ajustam aos padrões de mudança organizacional da organização.

O link vertical, denominado V3, concebe a influência recíproca entre os níveis da organização e das instituições sociais, sendo considerado pela abordagem da estratégia como prática como níveis macro de análise.

Por fim, os links horizontais, denominados com a letra H, levam ao pesquisador a dois problemas: quais estratégias levam a organização a um desempenho melhor e como elas devem alcançar suas metas? Whittington (2002) aponta que esses problemas revelam um dilema: a vantagem competitiva é relacionada ao conteúdo ou ao processo de criação e implantação de uma estratégia.

Com o modelo da Figura 08, busca-se categorizar a análise a qual um pesquisador do tema de estratégia como prática pode aproveitar na compreensão e na melhoria da delimitação de seus objetos de estudo, sem, contudo, negligenciar as relações existentes.

Portanto, entende-se que o conceito de estratégia transcende o campo institucional e passa para uma vertente social, de acordo com os autores anteriormente citados.

Uma vez que as estratégias não são exclusivas de organizações, sendo possível ser praticadas por indivíduos, torna-se importante entender como o conhecimento obtido para o estabelecimento de estratégias é gerido por estes indivíduos. Um melhor entendimento sobre a gestão do conhecimento encontra-se abordado na próxima seção.

### **2.3. Gestão do conhecimento**

Expõe-se a conceituação de gestão do conhecimento para que se possa diferenciar o termo da gestão de informações, visto que tais definições são muitas das vezes confundidas. Para tanto, baseado em Dalkir (2005), é importante caracterizar o conjunto de atributos necessários para descrever a gestão do conhecimento.

De acordo com o dicionário Houaiss (2012), “conhecimento é a ação ou efeito de conhecer, de conseguir entender por meio da inteligência, da razão ou da experiência. Circunstância ou situação em que se possui consciência sobre alguma coisa”.

Diferentemente de conhecimento, o termo “dado” é definido por Davenport e Prusak (2003) como “um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a um evento”. Para esses autores, o conhecimento contém discernimento, e dados e informações possuem o potencial de modificar algo ou alguém. Já informação, segundo Drucker (1999), está relacionada aos “dados interpretados, dotados de relevância e propósito”.

Davenport e Prusak (2003) mencionam que os dados se tornam informação quando o seu criador lhes acrescenta significado e para que a informação se transforme em conhecimento, quando os seres humanos agregam valor à informação.

Dessa forma, verifica-se que a geração do conhecimento está vinculada aos seres humanos e suas interações. Acrescenta-se a este contexto, segundo Drucker (1993), que o conhecimento substitui antigos meios de produção, como a terra, o capital e o trabalho.

Conforme apresentado na Figura 07, há interligação entre conceitos de dado, informação e conhecimento à luz do que foi discutido neste capítulo.

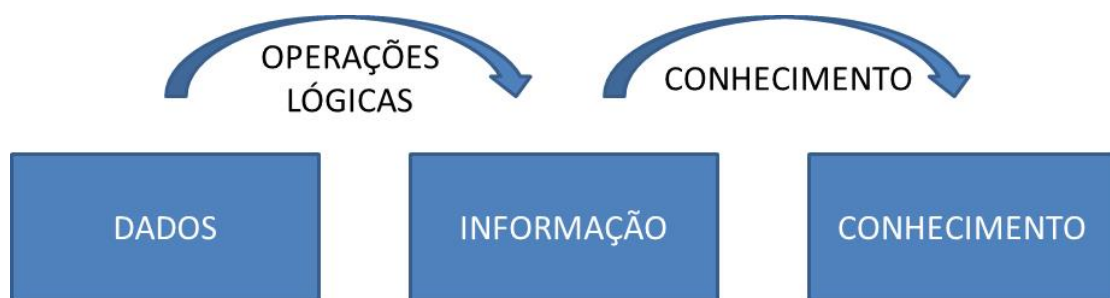


Figura 07: Interligação entre os conceitos de dado, informação e conhecimento.  
Fonte: Próprio autor.

Dalkir (2005) avisa que, devido à complexidade do ambiente das organizações, grande número de informações absorvidas se tornam necessárias para a gestão do conhecimento, assunto cada vez mais presente nas organizações modernas. Essa evidência decorre do despertar de interesses tanto no meio acadêmico quanto nas organizações, tornando-se um processo central na obtenção de vantagem competitiva.

Na literatura pesquisada constam outras definições para gestão do conhecimento. Nonaka (1991) considera a gestão do conhecimento como a criação consistente de conhecimento novo para disseminá-lo através da organização, visando incorporá-lo a novas tecnologias e produtos. Para Bukowitz e Williams (2002), a gestão do



conhecimento se caracteriza pelo processo de geração de riqueza baseado em conhecimento e capital intelectual. Lang (2001) identifica o conhecimento existente na organização e o utiliza como instrumento de penetração no ambiente de negócios, capacitando a organização para competir no mercado.

Nesse sentido, nota-se que as organizações precisam facilitar o acesso a informações corporativas, compartilhar experiências de tecnologia, investir em treinamento, além de incentivar a criatividade e a inovação para criar conhecimentos (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

Existem inúmeras teorias a respeito da gestão do conhecimento, mas elas convergem para o conhecimento que configura principal ativo intangível das organizações, sendo forçosa uma gestão estratégica bem alinhada. Do mesmo modo, organizações e profissionais devem buscar a efetividade em suas atividades dentro de ambientes de negócios, em processo constante de mudança. Essas estratégias servirão para planejar, organizar, monitorar e controlar os recursos essenciais de conhecimento.

Huang et al. (2011) assinalam que estratégia de gestão do conhecimento é uma ferramenta que capacita a organização para determinar o emprego de seus recursos essenciais, de forma a aumentar a quantidade e qualidade do conhecimento.

Contudo, Nonaka e Takeuchi (2008) advertem sobre a existência de duas variedades básicas de conhecimento: tácito e explícito, também conhecidos como informal e formal. Esses autores utilizam-se da mesma conceituação de Polanyi (1966).

Polanyi (1966) descreve o conhecimento tácito como pessoal e específico ao contexto, cujas experiências são adicionadas aos valores e sentimentos pessoais, dificultando sua externalização. Já o tipo de conhecimento explícito é codificado e transmitido em linguagem formal para outros indivíduos.

Davenport e Prusak (2003) inserem questões como valores e crenças sobre a criação de conhecimento organizacional. Para eles, estas questões, devido à subjetividade do conhecimento tácito, determinam aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas próprias observações.

O conhecimento tácito, baseado em experiências efêmeras e transitórias, é difícil de catalogar e de ser documentado em detalhes. Esse pode ser encontrado na mente dos funcionários, na experiência dos clientes, e nas lembranças de fornecedores anteriores. Diferentemente do anterior, o conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em palavras, números, sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas e manuais, sendo sistematizado e transmitido para outros indivíduos (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Vale pontuar que nenhum dos conhecimentos é deixado de lado pelos autores supracitados, pois ambos os tipos de conhecimento são importantes. Inclusive, é a interseção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito que gera aprendizagem (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Dalkir (2005) apresenta em sua obra um quadro comparativo sobre as dimensões do conhecimento (Quadro 03).

Quadro 03: Quadro comparativo entre as dimensões do conhecimento

<b>Propriedades do conhecimento tácito</b>	<b>Propriedades do conhecimento explícito</b>
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 e 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) – Adaptado pelo autor.

Partindo do pressuposto de interações entre os conhecimentos tácito e explícito, busca-se identificar como o conhecimento é criado e utilizado. Nonaka e Takeuchi (2008) criaram um ciclo denominado SECI, também conhecido como espiral SECI ou processo SECI.

O ciclo SECI (um acrônimo para Socialização-Externalização-Combinação-Internalização) explica em quatro modos a conversão do conhecimento tácito em explícito (e vice-versa), de acordo com a Figura 08.

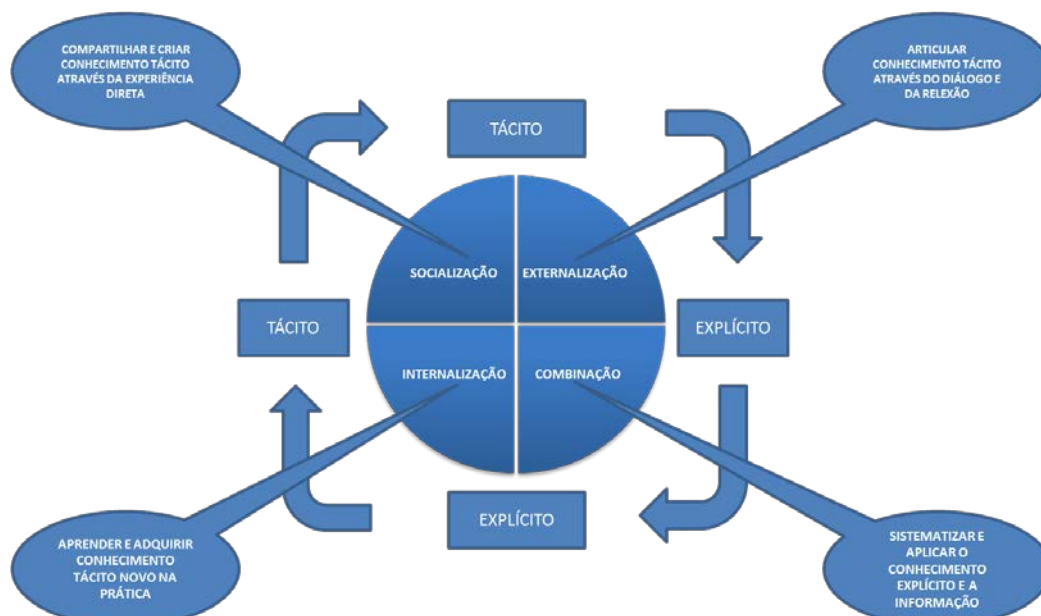


Figura 08: Modelo de conversão do conhecimento.  
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008) – Adaptado pelo autor.

A partir das descrições apresentadas na Figura 10, Nonaka e Takeuchi exibem os quatro modos de conversão, conforme Quadro 04.

Quadro 04: Modos de conversão do conhecimento

<p><b>De tácito para tácito - Socialização</b></p>	<p>Ocorre quando a transmissão do conhecimento de um indivíduo é realizada diretamente para outra pessoa. O ponto principal para que ocorra a socialização está na experiência vivida associada às emoções e ao contexto da experiência. A socialização através do compartilhamento de experiências, que ocorre por meio de diálogos e por conversas diretas. Nonaka e Takeuchi (1997) exemplificam a socialização por meio de <i>brainstorming</i></p>
<p><b>De explícito para explícito - Combinação</b></p>	<p>Ocorre quando a transmissão de conhecimento é realizada através da sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, devido à combinação de partes distintas do conhecimento explícito em um novo conjunto de conhecimento. Trata-se da transformação de conhecimento explícito em conhecimento explícito que, por sua vez, pode levar a novos conhecimentos. Nonaka e Takeuchi (1997) exemplificam como combinação os treinamentos formais realizados pelas organizações</p>
<p><b>De tácito para explícito - Externalização</b></p>	<p>Ocorre quando a transmissão do conhecimento é realizada através de um processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito que ocorre pelo diálogo e reflexão coletiva em formas compreensíveis como ideias, palavras, conceitos, analogias, narrativas ou recursos gráficos</p>

<b>De explícito para tácito - Internalização</b>	Ocorre após o compartilhamento do conhecimento explícito de forma que o modelo mental seja incorporado pelas pessoas. Pode-se dizer que o conhecimento foi internalizado, sendo que ele deve ser incorporado na ação e na prática, por meio de treinamento ou simulações
--	--

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008) – Adaptado pelo autor.

Dessa forma, com tais interações, percebe-se que os conhecimentos tácito e explícito são interdependentes. O conhecimento em si é o resultado da soma de conhecimentos obtidos de forma explícita e tácita, partindo do indivíduo para ser incorporado por toda a organização.

Nonaka e Takeuchi (2008) atestam que os modos de socialização e internalização são críticos para a conversão do conhecimento, pois, para a sua efetiva conclusão, o fator humano é fundamental.

Contudo, a gestão do conhecimento, muita das vezes, trata a extração do conhecimento do indivíduo, em sua tratativa de torná-lo explícito e inserido em um sistema de informação com seu objetivo, dando pouca atenção à perspectiva individual e ao conhecimento pessoal (PAULEEN, 2009).

É devido à perspectiva mencionada acima que este tema tem recebido atenção pessoal tanto pelas organizações quanto pelos pesquisadores e, visando a melhor compreensão sobre o tema, denominado de gestão do conhecimento pessoal, o mesmo será tratado em um tópico especial, apresentado a seguir.

#### **2.4. Gestão do conhecimento pessoal**

A importância da relação entre trabalho e aprendizagem aumenta a cada dia nas organizações, pois dos trabalhadores qualificados exige-se a resolução de diversos tipos de problemas (WRIGHT, 2005).

No entanto, a constante mudança a qual as organizações são forçadas a vivenciar acabam demandando mais análises e, com isso, um número maior de informações. A velocidade a qual tais informações chegam aos colaboradores acaba gerando falhas em sua utilização, devido à incapacidade de gerenciá-las completamente, perdendo assim a possibilidade de geração de conhecimento. Dessa forma, visando a eliminação desta perda, surge o conceito de gestão do conhecimento pessoal.

Apesar da origem do termo "gestão do conhecimento pessoal" (um acrônimo para *Personal Knowledge Management* ou *PKM*) ter sido mencionado pela primeira vez por Peter Drucker na década de 60 (JAIN, 2011), os estudos sobre PKM são recentes.

A gestão do conhecimento pessoal começa a ser considerada como uma área de estudo após um trabalho escrito por Frand e Hixon (1999), intitulado "*Personal Knowledge Management: Who, What, Why, When, Where, How?*" e desde então seu conceito é discutido por diversos pesquisadores.

Para Cheong e Tsui (2010), a gestão do conhecimento pessoal serve para fornecer um quadro individual para os trabalhadores do conhecimento, a fim de gerenciar novas informações, integrá-lo e enriquecer cada banco de dados conhecimento individual de uma forma eficaz.

Higgison (2004) considera que a gestão do conhecimento pessoal é o gerenciamento e suporte de conhecimento pessoal e informações para torná-la acessível, significativa e valiosa para o indivíduo.

Jarche apud Cheong e Tsui (2010) alude que

PKM é um processo individual disciplinado, pelo qual nós fazemos juízo das informações, observações e ideias. No passado, pode ter sido manter um diário, escrevendo cartas ou conversas. Estes ainda são válidos, mas com meios digitais, podemos acrescentar contexto, categorizando, comentando ou mesmo misturando. Podemos também armazenar mídia digital para facilitar a recuperação.

Dessa forma, conforme Martin apud Cheong e Tsui (2006), deve-se saber empregar o conhecimento que temos e para poder organizá-lo, mobilizá-lo e usá-lo de acordo com nossos objetivos. Aplica-se, portanto, uma definição mais simples, mas que engloba todas as outras definições: gestão do conhecimento pessoal é um sistema concebido pelas pessoas para seu uso pessoal (FRAND e HIXON, 1999). Esse conceito pode ser englobado em uma estrutura conceitual para organizar e integrar informações, tornando-se parte importante da base de conhecimento pessoal.

Além disso, Frand e Hixon (1999) propuseram a PKM como uma disciplina derivada da gestão da informação, sendo sua principal função a de auxiliar o processo de armazenamento, categorização e indexação de informações. Devido à necessidade de

interpretação dos dados por indivíduos, a gestão do conhecimento pessoal deixou de ser uma função auxiliar à tecnologia para tê-la como uma ferramenta aliada.

A visão acima apresentada é corroborada por Davenport e Prusak(2003), pois se acredita que a abordagem de PKM resulta da aplicação das abordagens de gestão da informação e gestão do conhecimento organizacional no nível dos indivíduos, alegando que na prática é impossível excluir a gestão da informação da gestão do conhecimento pessoal. Davenport e Prusak (2003) consideram que o conhecimento é criado na mente dos indivíduos e que somente este pode a gerir.

Contudo, pesquisadores do tema ainda não chegaram a um consenso sobre o relacionamento entre a gestão do conhecimento pessoal e outras áreas da gestão. Wright (2005) questiona se a PKM é apenas um subconjunto da gestão do conhecimento. Já Pauleene Gorman(2011)defendem que PKM não deve ser considerada como uma ramificação da gestão do conhecimento.

Apoiandoa integração entre KM e PKM, Efimova (2005) afirma que a gestão do conhecimento pessoal é uma abordagem que complementa a teoria já existente sobre gestão do conhecimento. Apesar dos conceitos não apresentarem relação da KPM com as organizações, ambas estão associadas.

Jain (2011) lista, inclusive, uma série de benefícios da PKM, tanto para os indivíduos, quanto para as organizações.Para este autor, o indivíduo se beneficia: solucionando o problema de excesso de informações que inviabilizam a geração de novo conhecimento, melhorando seu processo de tomada de decisões, aumentando seu desenvolvimento como profissional e tornando-se mais preparado para aumentar a sua produtividade e empregabilidade.

Desse modo, asorganizaçõesse beneficiam com uma melhora em seu processo de decisão, tornando-os mais eficientes, aumentando a disseminação do conhecimento organizacional, melhorando a percepção de informações externas à organização, aprimorando seu desempenho e criando um ambiente para se tornarem organizações inovadoras continuamente.

Jain (2011) ainda apresenta algumas características para a gestão do conhecimento pessoal. De acordo com o autor, o foco da PKM é o conhecimento do indivíduo, sendo

este conhecimento importante em particular para o seu trabalho e suas capacidades sociais, além de torná-lo acessível e utilizável de forma fácil. Tudo isto irá melhorar sua produtividade na organização, por este conhecimento se tornar a base da gestão do conhecimento organizacional.

Ciente desse contexto, Efimova (2005) desenvolveu um modelo cujas organizações não abordam a gestão do conhecimento pessoal apenas como um conjunto de atividades a serem desenvolvidas pelo indivíduo, mas sim por outras dimensões: a dimensão individual, a dimensão de comunidade e redes e a dimensão das ideias. Cada dimensão possui características e ações que interagem com as demais, conforme apresentado na Figura 09.

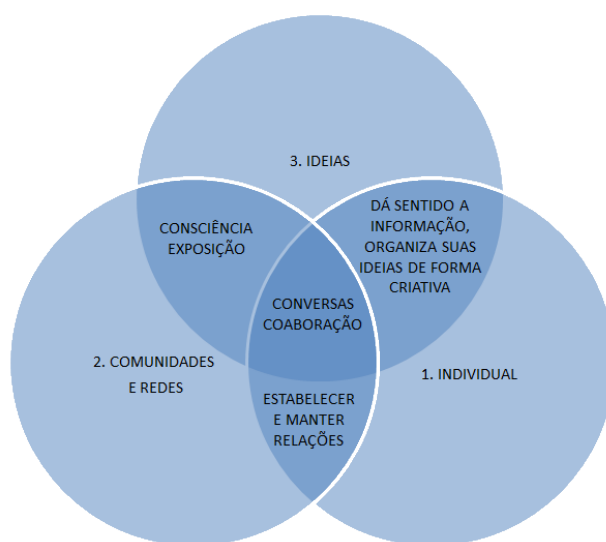


Figura 09: As três dimensões da PKM.  
Fonte: Efimova (2005) – Adaptado pelo autor.

Além do modelo proposto por Efimova (2005), outros autores, como Wright (2005) e Cheong e Tsui (2010), desenvolveram modelos para a PKM. Tais modelos foram revisados por Sondari (2013), que comparou os modelos anteriormente propostos e os correlacionou ao modelo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Neste modelo, a correlação é realizada de forma direta aos quatro processos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internacionalização. A autora também adiciona uma nova forma de conversão, denominada ressocialização.

Para Sondari (2013), a socialização está relacionada ao processo de se conectar. Conectar a uma atividade ou ao processo. Já a externalização engloba o ato de compartilhar informações. A combinação diz respeito ao processo de recuperação,

avaliação e organização de informações, sendo que o processo de internalização está relacionado ao processo de análise, entendimento e contextualização de informações.

Já o novo processo adicionado por Sondari ao modelo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) é a ressocialização, também entendida como a socialização contínua na qual o indivíduo, para gerir seu conhecimento pessoal, deve se atualizar e colaborar para que sua atualização seja propagada.

Zhou et al. (2015), em seu trabalho que tenta identificar as qualidades essenciais para o gerenciamento de conhecimento pessoal de designers de TI, citam que os profissionais com menos de três anos têm como fator mais importante o cumprimento de prazos de seus projetos. Já os profissionais com mais de três anos de experiência têm como fator mais importante o desenvolvimento do conhecimento pessoal. Contudo, vale ressaltar que, segundo Wright (2005), cada trabalhador tem uma única forma de executar seu trabalho e de gerir seu conhecimento.

No contexto de elaboração de estratégias, observa-se que profissionais tendem a mudar suas estratégias de condução de um projeto não somente com a gestão de seu conhecimento pessoal, mas com a obtenção da senioridade profissional.

Logo, visando obter a melhor compreensão sobre o tema, a questão da senioridade profissional é tratada no tópico a seguir.

## **2.5. Senioridade profissional**

De acordo com Aguilar e Vallejo (2007), o aprimoramento contínuo das habilidades e competências dos gerentes de projetos é fundamental, visto que, em cada novo projeto, novos conhecimentos, competências e multidisciplinaridade são requeridos.

Nesse contexto, Patahe Carvalho (2002) mencionam que, além de aprimoramento contínuo e de ser generalista, um gerente de projetos necessita ter características como: liderança, flexibilidade, pró-atividade, dinamismo, foco, carisma, motivação e negociação. Logo, estudar as competências dos gerentes de projeto tem relevância por se tratar justamente de assunto com impactos no resultado dos mesmos. Essas características são complementadas por Bonfim, Nunes e Hastenreiter (2012), que incluem nesta lista de características o tempo de experiência profissional.



Segundo Souza (2009), com a evolução das relações humanas, muitas políticas e práticas voltadas para a administração do capital humano têm sido executadas pelas empresas. Sendo assim, entender em qual posição um colaborador se encontra no ambiente de trabalho, bem como a sua remuneração, é fator crucial para impulsionar o desempenho deste profissional. Este ponto também é abordado por Herzberg apud Souza (2009), em sua teoria sobre os motivos que influenciam o desempenho dos colaboradores, dividindo-os em fatores intrínsecos e extrínsecos.

Maximiniano (2007) destaca que somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentir-se satisfeitas. No entanto, os fatores extrínsecos não permitem que a pessoa se satisfaça com seu trabalho. Eles influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.

Percebe-se, então, que o correto entendimento do profissional sobre seu papel em uma organização pode refletir diretamente no processo de realização das atividades desenvolvidas por este indivíduo e por toda a empresa.

Tachizawa et al. (2001) postulam que a definição de titulações dos cargos é uma etapa importante no planejamento dos recursos humanos em uma empresa. A falta de atenção a este aspecto gera descontentamentos aos colaboradores envolvidos em uma organização, pois tais colaboradores julgam os títulos dados aos cargos que ocupam inadequados à natureza do trabalho que exercem. A trajetória profissional dentro da organização estaria, portanto, balizada por sua carreira (DELUCA, ROCHA-DE-OLIVEIRA e CHIESA, 2016).

França (2007) garante que a carreira é a ponte de ligação entre as perspectivas do indivíduo (configurando a sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa e a perspectiva da organização). Tachizawa et al. (2001) afirmam que a carreira seria composta por políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais e movimento de pessoas. Dessa forma, Rivero e Dabos (2017) sugerem que as duas perspectivas devem ser observadas durante o processo de gerenciamento das competências destes indivíduos durante sua trajetória profissional, pois o novo modelo de gestão das organizações tende a ser pautado em

valores e não mais por regras, enfatizando o aprimoramento e a aprendizagem contínuos.

As competências de um profissional são, portanto, medidas pelos profissionais de recursos humanos, por meio de titulações obtidas através da quantidade de progressões de cargos, e estas, por sua vez, são baseadas na maturidade profissional, identificadas por diferentes nomes, como: *trainee*, júnior, pleno e sênior, e no nível mais alto da hierarquia os cargos gerenciais, como, por exemplo, gerente e diretor (SOUZA et al., 2005).

Contudo, tais progressões também servem como parâmetro de experiência de um profissional. Segundo Houaiss e Villar (2001), o termo “experiência” vem do antigo verbo latino de ponto *periri*, e o particípio passado *peritus* passou diretamente para o português com *perito*, habilitado, experimentado. Assim, o termo experiência pode significar uma tentativa, uma prova, num sentido mais objetivo de algo que se faz como o que resta de aprendido a partir de várias provas no decorrer da própria vida.

Melges (2016) assevera que a senioridade tem sido erroneamente associada à nomenclatura “sênior” apresentada por Souza et al. (2005). A senioridade não se trata apenas do tempo de desempenho de uma função ou tempo de experiência de um profissional, mas de um conceito mais amplo e complexo. De acordo com Barbosa (2017), nos dias atuais, a questão da senioridade está mais atrelada às responsabilidades do que o indivíduo ao assumir um cargo, priorizando suas habilidades relacionais e comportamentais do que os outros requisitos como o tempo de experiência ou idade. Goh (2018) avaliou os fatores que influenciam a produtividade de profissionais da construção, constatando que os profissionais são afetados em grau de intensidade diferentes quando tomados por base sua faixa etária e seu grau de senioridade. Dessa forma, pode-se observar que a senioridade se torna um conceito complexo que está pautado em elementos intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo, estes que, por sua vez, são trabalhados durante sua trajetória profissional, por meio das experiências advindas deste processo.

Portanto, os gerentes de projeto que desejarem se tornarem seniores podem encontrar nos processos de gestão do conhecimento pessoal novas possibilidades para o desenvolvimento de habilidades relacionais e comportamentais, possibilitando assim o

seu desenvolvimento como profissional, por meio da melhora na gestão de seus projetos.

Em outros termos, conclui-se que um gerente de projeto pode se aperfeiçoar através das práticas e dos resultados advindos de todo o aprendizado obtido na gestão de projetos e, ao mesmo tempo, auxiliar na estruturação de estratégias para a multiplicação e a disseminação deste conhecimento entre gerentes de projetos juniores, diminuindo o “gap” existente entre este profissional e um gerente de projetos sênior. Assim, por meio da aplicação do conceito de gestão do conhecimento pessoal, gerentes de projeto seniores poderão auxiliar na disseminação de experiências, práticas e informações relevantes, tanto na vertente tácita quanto na explícita.

## 2.5 – Sintetização dos principais conceitos abordados no referencial teórico

Com o objetivo de sintetizar os principais conceitos abordados no referencial teórico, foi elaborado o Quadro 05.

Quadro 05: Resumo dos principais conceitos abordados no referencial teórico

CONCEITO	TÓPICOS ESTUDADOS	OBJETIVO	PRINCIPAIS AUTORES
<b>Gerenciamento de projetos</b>	Metodologias e melhores práticas <i>Stakeholders</i> Patrocinadores	Melhorar o gerenciamento de empreendimentos únicos e temporários  Contribuir com a melhora da competitividade de uma organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Management Institute (PMI).</li> <li>• PRINCE2</li> <li>• International Project Management Association</li> <li>• Cleland</li> </ul>
<b>Estratégia</b>	Dimensões da estratégia  Classificações da estratégia  Estratégia como prática	Indicar caminhos para as organizações  Promover habilidade administrativa nas organizações  Melhorar tomadas de decisões por indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mintzberg</li> <li>• Idenburg</li> <li>• Whittington</li> <li>• Jarzabkowski, Balogun e Seidl</li> </ul>

Quadro 05: Resumo dos principais conceitos abordados no referencial teórico (continuação)

<b>Gestão do conhecimento</b>	Dimensões do conhecimento	Tornar o conhecimento acessível	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polanyi</li> <li>• Davenport e Prusak</li> </ul>
	Conversão do conhecimento		
<b>Gestão do conhecimento pessoal</b>	Dimensões do conhecimento pessoal	Melhorar a gerenciamento da vida pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jain</li> <li>• Frand e Hixon</li> <li>• Efimova</li> <li>• Davenport e Prusak</li> <li>• Cheong e Tsui</li> </ul>
	Conversão do conhecimento pessoal	Tornar indivíduos autônomos	
<b>Senioridade</b>	Experiência profissional	Traçar um perfil sobre senioridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonfim, Nunes e Hastenreiter</li> <li>• Tachizawa et al.</li> <li>• DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa</li> <li>• Melges</li> <li>• Barbosa</li> </ul>
	Carreira		
	Trajetória profissional		
	Senioridade		

Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo deste quadro é auxiliar a pesquisa de campo, visto que este resumo foi utilizado como base para o roteiro das entrevistas realizadas. Cabe ainda ressaltar que, durante a construção do referencial teórico, foi observado que os estudos relacionados à senioridade estão voltados em sua grande maioria para a área de saúde – dos 101 artigos, somente 10 artigos tinham relação com o presente estudo, todos utilizados na construção do referencial teórico e na discussão de resultados.

Com a finalização da revisão dos conceitos teóricos, o próximo capítulo aborda a metodologia adotada para o início dos trabalhos de coleta, tratamento e análise dos dados decampo.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa científica tem como finalidade dar respostas aos questionamentos oriundos das observações humanas. Contudo, estas observações são particulares e únicas do indivíduo que as descreve, sendo necessário buscar a generalização dos fatos para se obter respostas válidas. Por essa razão, a teoria é sintetizada somente por relações entre conceitos, proposições e suas relações (ROESCH, 2010).

Para Demo (1985), a metodologia é uma preocupação instrumental que trata das formas de se fazer ciência, cuidando dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos. A finalidade da ciência é aventar a realidade teórica e prática.

A partir desse conhecimento, apresentam-se os percursos metodológicos para se chegar aos resultados esperados para esta pesquisa. Com o intuito de elucidar a estruturação e operacionalização da pesquisa, são estabelecidos 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 utilizados neste trabalho.

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

O tipo de pesquisa adotado configura a pesquisa qualitativa, por se tratar de um estudo exploratório com o intuito de construir um programa de intervenção para desenvolvimento junto aos gestores (ROESCH, 2010).

Para Flick (2004), quando qualitativa, a mesma é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais.

Uma pesquisa qualitativa exige compreensão complexa e detalhada da questão investigada. Esse detalhamento somente pode ser percebido por meio da análise das pessoas envolvidas, possibilitando que estas contem suas histórias. Destaca-se, portanto, a necessidade de compreensão de contextos ou ambientes em que os participantes de um estudo abordam um problema ou questão, não sendo possível separar as pessoas do contexto investigado.

Um dos objetivos de se utilizar este tipo de pesquisa é a possibilidade de obtenção de informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos, visando

aumentar o conhecimento (teoria) de determinadas situações. Além disso, a escolha da abordagem qualitativa se justifica porque as análises estatísticas não se enquadrariam no problema (GOODYEAR, 1998).

Ainda no que se refere à classificação, segundo a taxonomia apresentada por Vergara (2014), a pesquisa pode ser categorizada quanto aos fins e quanto aos meios. Esta pesquisa encontra-se assim classificada:

- a) **Quanto aos fins:** trata-se de uma pesquisa descritiva; e
- b) **Quanto aos meios:** trata-se de uma pesquisa documental, bibliográfica e de campo.

A escolha por uma pesquisa descritiva se dá pelo fato de que, de acordo com Vergara (2014), ela busca resolver problemas concretos e com finalidade prática, expondo características de determinada população ou determinado fenômeno, além de estabelecer correlações entre variáveis e sua natureza sem, contudo, explicá-las. Gil (2007) complementa que as pesquisas descritivas têm como objetivo identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, por meio do aprofundamento do conhecimento da realidade.

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

Em relação à operacionalização da pesquisa, quanto aos meios, o estudo tem como uma de suas escolhas a pesquisa documental. Tal escolha ocorreu devido à necessidade de utilização de documentos provenientes do acervo pessoal de gerentes de projeto, contendo informações referentes às lições aprendidas para a contextualização do estudo.

A escolha pela pesquisa bibliográfica decorre da composição do referencial teórico e da função de auxílio na contextualização dos casos estudados. Para tanto, utilizou-se a consulta em livros, periódicos especializados e trabalhos científicos em geral.

Já a pesquisa de campo é caracterizada como uma investigação empírica, na qual se pretende coletar informações sobre o fenômeno em campo, relacionados diretamente aos sujeitos da pesquisa.

### **3.2.Sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos de pesquisa são dez gerentes de projetos, sendo que seis deles possuem mais de sete anos em experiência na condução de projetos; três deles têm mais de 10 anos de experiência; seis têm mais de 35 anos de idade e quatro têm mais de seis anos de atuação na mesma organização. Todos possuem histórico de sucesso e de realizações relevantes em suas empresas.

Conforme Vergara (2014), a amostragem utilizada é considerada não probabilística, estipulada por acessibilidade (facilidade de acesso da pesquisadora ao campo) e tipicidade (onde os elementos pesquisados são considerados representativos da população-alvo). Além disso, os referidos gerentes de projeto possuem conhecimento e domínio do assunto pesquisado, de acordo com o julgamento do pesquisador.

Conclui-se que a limitação da representatividade dos sujeitos não apresenta forte influência no resultado, visto que se buscou identificar as práticas de gestão do conhecimento pessoal sem impor restrições.

### **3.3.Técnica de coleta de dados**

Creswell (2014) esclarece que a coleta de dados é definida como uma série de atividades inter-relacionadas com objetivo de reunir informações para responder o problema de pesquisa. Do mesmo modo, Vergara (2014) atesta que os dados coletados em pesquisa científica precisam estar correlacionados aos objetivos do estudo.

A partir destas conceituações, as técnicas de coleta de dados escolhidas foram: pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica foi baseada na revisão da literatura existente, além de apontar possíveis lacunas que podem ser preenchidas com a contribuição do estudo. Vergara (2014) complementa que a pesquisa bibliográfica configura um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material acessível ao público em geral.

É válido lembrar que, para compor o referencial teórico e consolidar os objetivos do presente estudo, a pesquisa bibliográfica foi utilizada como instrumento de coleta em livros, periódicos nacionais, tais como CAPES e Scielo, e internacionais, como Elsevier e Google Scholar. Foram realizadas consultas por palavras-chave para formação de uma

base sólida de conhecimento. Tais buscas foram realizadas nos idiomas português e inglês. As palavras-chave foram: (a) gestão de projetos (*project management*); (b) estratégia (*strategy*); (c) estratégia como prática (*strategy as practice*); (d) gestão do conhecimento (*knowledge management*); (e) gestão do conhecimento pessoal (*personalknowledgemanagement*); (f) transferência de conhecimento (*transferringknowledge*); (g) senioridade profissional (*professional seniority*).

Como técnica principal de coleta de dados, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, a fim de permitir ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. De acordo com Roesch (1999), o pesquisador não predetermina sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza um método quantitativo.

Segundo Creswell (2014), uma entrevista é uma série de passos sistematizados que contemplam a elaboração das perguntas, a identificação dos entrevistados, a determinação do tipo de entrevista, o registro das entrevistas, a utilização de um roteiro ou protocolo de entrevista, a aplicação de um teste piloto, a escolha do local da entrevista, a obtenção do consentimento do entrevistado e a utilização de procedimentos confiáveis.

O roteiro de entrevista (apresentado no Apêndice A) foi elaborado com base nos conceitos teóricos explorados na revisão de literatura e consolidados dentro do quadro sinóptico, assim como nos relatos coletados em uma entrevista piloto. Optou-se por dividi-lo em três blocos:

- **Bloco 1:**este bloco teve por objetivo identificar o perfil individual de cada gerente de projeto tendo por base sua formação acadêmica e pessoal;
- **Bloco 2:**este bloco teve por objetivo identificar as práticas organizacionais, entendendo estas práticas como pessoais ou da própria organização; e
- **Bloco 3:**este bloco teve por objetivo identificar o perfil de experiência de cada gerente, sua percepção a respeito da senioridade e dos atores envolvidos na condução do projeto.

Como última técnica utilizada para coleta de dados na pesquisa, a pesquisa documental foi selecionada, pois, como afirmam Marconi e Lakatos (2010), esta etapa “é



a fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse”. Também em relação a esta etapa, foram estudados documentos fornecidos pelos próprios gerentes de projeto. Estes documentos correspondem aos registros das lições aprendidas em projetos cuja responsabilidade lhes foi atribuída.

A seguir, apresentam-se os métodos de análise de dados utilizados na pesquisa e que focaram na análise indutiva proposta por Thomas (2006), processo de categorização apresentado por Gibbs (2009) e técnica de emparelhamento explicitada por Trochim (1989).

### **3.4. Modelo de análise de dados**

A realização da análise de dados em pesquisa qualitativa envolve diversos procedimentos sistematizados que visam a categorização dos dados coletados, esta que, por sua vez, contribui para comparações e estudo das relações dos dados.

Portanto, a escolha da abordagem indutiva proposta por Thomas (2006) faz sentido, visto que esta abordagem é um procedimento sistemático para análise de dados qualitativos e que tem como característica ser guiada por objetivos específicos a serem usados na avaliação.

Segundo o método indutivo proposto por Thomas (2006), o processo de análise de dados advém das etapas de preparação dos dados, codificação, categorização descritiva, categorização analítica e análise comparativa, fazendo uso, inclusive, de métodos complementares e suas contribuições.

Para a preparação dos dados, a pesquisa se baseia na análise indutiva proposta por Thomas (2006), que a define como “um procedimento sistemático para a análise de dados qualitativos, em que a análise deve ser guiada por objetivos específicos de avaliação”. Essa técnica auxilia: na condensação de extensos e variados dados brutos de texto em um formato de resumo; no estabelecimento de ligações claras entre os objetivos da pesquisa e as conclusões resumidas derivadas dos dados brutos; e no desenvolvimento de 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), é “o desenvolvimento de categorias em um modelo ou quadro que resume os dados brutos e transmite temas e processos-chave”.

Finalizada a etapa de preparação dos dados, iniciou-se a etapa de codificação descritiva, utilizada para categorizar os dados que se relacionam (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Após codificação e identificação das ideias centrais, a etapa seguinte envolve sua respectiva categorização através do agrupamento de conceitos semelhantes por meio de comparação constante. Codificar “é a forma como você define sobre o que se trata os dados em análise. Envolve a identificação e registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados” (GIBBS, 2009). Pela codificação descritiva, passagens são identificadas e então relacionadas com um nome ou uma ideia, ou seja, com um código para indexar ou categorizar o texto, visando estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a eles.

Após a comparação dos casos, os resultados encontrados foram confrontados com a teoria presente na literatura por meio do procedimento de emparelhamento. Segundo Laville e Dionne (1999), o procedimento de emparelhamento associa os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los. De maneira complementar, com o objetivo de tentar ligar dois padrões (padrão teórico e padrão observado), utilizou-se a contribuição da correspondência de padrão (*PatternMatching*) proposta por Trochim (1989), que também é útil para garantir a validade interna da pesquisa, uma vez que oferece uma observação multivariada do fenômeno.

### **3.5. Limitações do estudo**

Em relação às limitações existentes quanto à coleta de dados, há duas que recaem sobre as entrevistas semiestruturadas. A primeira delas é sobre o excesso de dados ocasionado pelo fato de o entrevistado falar livremente. Como consequência, o pesquisador tem dificuldade em analisá-los (ROESCH, 2009). A segunda limitação está relacionada com a insegurança, o preconceito, o juízo de valor, a falta de memória e as articulações imprecisas do entrevistado (YIN, 2005; VERGARA, 2014). Nesse sentido, o pesquisador deve ter atenção permanente para minimizar ambas as limitações.

No que tange a análise dos dados, Thomas (2006) reconhece uma limitação da análise indutiva, afirmando que, inevitavelmente, os resultados são moldados pelos pressupostos e pelas experiências dos avaliadores que conduzem o estudo, evidenciando a influência da subjetividade das pesquisas qualitativas no decorrer da análise.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se, em detalhes, a análise dos dados e dos resultados obtidos nas dez entrevistas e na observação participante. O processo de análise seguiu a sistematização descrita na seção 4.1. A seguir, são apresentados as categorias e os seus desdobramentos. Após essa etapa, demonstra-se o emparelhamento dos resultados com a teoria utilizada neste estudo, por meio da técnica de *PatternMatching*.

### 4.1. Descrição das categorias

No Quadro 06, as oito categorias analíticas e as 18 subcategorias são descritas.

Quadro 06 – Categorias e subcategorias definidas pela técnica de *PatternMatching*

<b>1º bloco- Perfil individual do gerente de projeto</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
a - Perfil pessoal e acadêmico	a1 - Perfil pessoal
	a2 - Formação educacional
b - Trajetória profissional	b1 - Experiência profissional
	b2 - Áreas de atuação
<b>2º bloco- Perfil de práticas organizacionais</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
c - Estrutura organizacional	c1 - Método de trabalho
	c2 - Interação entre os projetos
d - Boas práticas como forma de gestão do conhecimento	d1 - Como forma de padronização para gestão do conhecimento
	d2 - Como forma de disseminação do conhecimento
e - Utilização do conhecimento pessoal como estratégia	e1 - Entendimento da estratégia
	e2 - Estratégia como parte da construção do conhecimento

Quadro 06 – Categorias e subcategorias definidas pela técnica de *PatternMatching* (continuação)

<b>3º bloco- Perfil de experiência do gerente de projeto</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
f - Utilização do conhecimento existente: prática e teoria	f1 - A utilização das boas práticas e de metodologias de projeto como ferramenta da condução do projeto de gestão do conhecimento
g - Conhecimento como termômetro de senioridade profissional	g1 - Entendimento de senioridade profissional
	g2 - Percepção pessoal sobre a condição de sua própria senioridade
	g3 - Características fundamentais de senioridade
h - Gestão do conhecimento e sua relação com a senioridade profissional	h1 - Tomada de decisão com base na experiência profissional
	h2 - Gestão de conflitos com base na experiência profissional
	h3 - Gestão das lições aprendidas como base na senioridade profissional
	h4 - Percepção pessoal sobre a condição de senioridade de terceiros

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, as categorias e subcategorias serão exploradas em detalhes, acompanhadas das análises e percepções do pesquisador, com comentários adicionais dos entrevistados, apurados durante as entrevistas e na etapa de preparação dos dados.

#### **4.1.1. Bloco 1: Categoria a – Perfil pessoal e acadêmico**

Neste bloco 1, categoria a, foi observado que os entrevistados apresentam uma idade média entre 30 e 45 de idade. A subcategoria a.1, pergunta 1 (Perfil pessoal, pergunta “qual a sua idade?”) foi usada como base para apreciação de outras subcategorias e, dessa forma, sua crítica foi diluída durante a etapa de análise dos dados.

Na subcategoria a.2, pergunta 2, foi observado que a formação acadêmica dos entrevistados é composta pelo título de graduação e, na maioria dos casos, seguida por uma pós-graduação (seis entrevistados). Em relação à graduação, estas são nas áreas engenharia, tecnologia da informação e administração. Já em relação à pós-graduação, as áreas predominantes são administração (gestão) e negócios (60%), seguidos pela área de engenharia (10%).

*“Eu fiz superior em tecnologia em processamento de dados na Fatec de São Paulo, fiz um curso de MBA em gestão de serviços na FGV, uma extensão dessa pós em gestão de serviços em módulo adicional”* (R2, a; a.2, 2).

*“Engenharia de telecomunicações. Entrevistador: Alguma pós-graduação? Entrevistado: MBA em gestão estratégica de negócios”* (R4, a; a.2, 2).

*“Sou formado em administração de empresas”* (R9, a; a.2, 2).

Ainda na subcategoria a.2, perguntas 3 e 4, observa-se que 60% dos entrevistados possuem algum tipo de certificação em gestão de projetos. Porém, vale ressaltar que os que não são certificados estão em processo de certificação ou participaram de alguma parte dessa etapa (treinamentos obrigatórios para a obtenção de certificações).

*“...certificado não. Ainda não. Eu tô indo fazer a prova agora em janeiro de 2018, tô fazendo um curso preparatório e também já fiz alguns cursos de gestão de projetos que fizeram parte da graduação...”* (R1, a; a.2, 3).

*“Sim, eu possuo a certificação PMP”* (R8, a; a.2, 3).

*“Não, melhor dizendo eu iniciei o estudo em Scrum e é a minha primeira certificação na área de projetos. E fiz um curso de Project Server”* (R3, a; a.2, 3).

Já em relação às boas práticas de mercado, relativas ao gerenciamento de projetos, observa-se que 100% dos entrevistados conhecem ou trabalham com boas práticas ou metodologias. Entre as citadas, estão as boas práticas do PMI, conhecidas por 100% dos entrevistados, assim como as metodologias ágeis também são conhecidas por 90% dos gerentes de projeto. A metodologia Price2 é conhecida por 20% dos entrevistados.

Entre as metodologias ágeis, a *Scrum* foi citada por 60% dos entrevistados. Já as metodologias ACP, XP, Yellow foram citadas por pelo menos um dos entrevistados.

*“Eu tenho pesquisado, mas não consegui fazer o curso de certificação ainda, eu tenho pesquisado um pouco sobre o Prince 2 e a princípio é essa que tinha no radar aí pra estudar e fazer a prova”* (R2, a; a.2, 4).

*“Sim, tem gerenciamento ágil, Scrum, do próprio PMI o gerenciamento ágil, mas não tenho muito conhecimento aprofundado”* (R4, a; a.2, 4).

*“...Só conheço o PMI”* (R7, a; a.2, 4).

*“Certificado Scrum, eu fiz o ACP do PMI e fiz o curso de formação também de gerente de projetos também do PMI, mas não fiz a certificação do PMI. Fiz todos os cursos menos a certificação, a certificação que eu tenho é de CSPO que é produtos e eu já atingi a pontuação pra tirar o CSP”(R6, a; a.2, 3).*

*“Startup, XP, isso meio que quando a gente trabalhava com gerenciamento de projeto a gente não usava exclusivamente o Scrum, a gente fazia uma mescla em alguns momentos de outras metodologias, aí a gente passou pro XP, Kanban, um pouco de cada coisa” (R6, a; a.2, 4).*

*“Conheço de autodidata com Scrum, metodologia do próprio PMI, algumas leituras, mas nenhuma certificação ainda, mas eu tenho como orientação de algumas boas práticas, enfim, inclusive dos próprios projetos a gente acabou ajudando um pouco de cada um” (R1, a; a.2, 4).*

A seguir, exemplifica-se o que foi analisado na categoria “a” e suas subcategorias (Quadro 07).

Quadro 07 – Exemplificação da categoria “a” e suas subcategorias

1º bloco- Perfil individual do gerente de projeto		
Categoria	Subcategoria	Exemplo de respostas
a - Perfil pessoal e acadêmico	a1 - Perfil pessoal	Apresentam idade média entre 30 e 45 anos
	a2 - Formação educacional	“Eu fiz superior em tecnologia em processamento de dados na Fatec de São Paulo, fiz um curso de MBA em gestão de serviços na FGV, uma extensão dessa pós em gestão de serviços em módulo adicional” (R2, a; a.2, 2).

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.2. Bloco 1: Categoria b – Trajetória profissional

Neste bloco 1, categoria b, foi observado na subcategoria b1(Trajetória profissional, pergunta “Qual a sua experiência profissional?”) que 50% dos entrevistados atuaram em mais de cinco empresas diferentes, 20% dos entrevistados tiveram toda a sua carreira dentro da mesma empresa e 30% tiveram entre duas e quatro experiências profissionais.

*“Eu comecei minha carreira na área de tecnologia numa empresa chamada Atom Telecom...”(R1, b; b1, 5).*

*“...fui trabalhar na área da Telefônica negócios. Lá eu assumi o cargo de gerente de suporte, fiquei lá em torno de 5 anos e meio e*

*depois eu acabei também trabalhando na AT&T do Brasil na área de analista de negócios e aí acabei recebendo um convite pra poder vir pra Wittel, comecei a trabalhar na área de suporte também e aí a gente foi desenvolvendo e trabalhando na parte de sistema de gravação e integrações...”(R1, b; b1, 5).*

Também foi possível observar que 100% dos entrevistados atuaram de alguma forma em áreas técnicas antes de se tornarem gerentes de projeto, sendo que tais áreas técnicas sempre tinham relação com os projetos por ele geridos.

*“...Em 2006 foi que eu ingressei na gestão de projetos na mesma empresa, que formou uma equipe de gestão de projetos que até então não tinha essa cultura, eu fui convidado a formar a equipe junto com outro colega e uma gerente que veio formar essa equipe de gestão de projetos”(R4, b; b1, 5).*

*“...depois eu migrei pra gerente de projeto, tinha um escritório de projeto dentro do grupo e eu passei a fazer parte desse grupo de projetos...” (R7, b; b1, 5).*

É possível observar que, apesar de os entrevistados terem trabalho primordialmente em empresas com foco na área de tecnologia da informação, 30% dos entrevistados informaram ter sido responsáveis por projetos em áreas como eventos e infraestrutura.

*“e eu passei a fazer parte desse grupo de projetos, mas ainda voltado pra projetos só de infraestrutura” (R7, b; b1, 5).*

Já em relação à subcategoria b.1, pergunta 6 (Experiência profissional, pergunta “Quanto tempo você atua na área de projetos?”),foi possível observar que 30% dos entrevistados tem até quatro anos de atuação na área de projetos, 40% dos entrevistados tem entre cinco e 10 anos de atuação e 30% dos entrevistados atuam há mais de 10 anos na área de projetos.

Na subcategoria b.1, pergunta 7, em relação às áreas de atuação antes da sua atual experiência em gerenciamento de projetos, 60% dos entrevistados relataram atuar em outras áreas no campo da telecomunicação e apenas 40% dos entrevistados atuaram em outros ramos de negócio.

*“Desde 1998 trabalho em Telecomunicações, anterior a 1998 eu trabalhava com métodos e processos numa empresa de energia” (R8, b; b1, 7).*



*“Sempre em Telecomunicações” (R5, b; b1, 7).*

*“Telecomunicações, desenvolvimento de softwares e eventos” (R6, b; b1, 7).*

No quadro 08, descreve-se a análise da categoria “b”, assim como suas subcategorias.

Quadro 08 – Exemplificação da categoria “b” e suas subcategorias

1º bloco- Perfil individual do gerente de projeto		
Categoria	Subcategoria	Exemplos de resposta
b - Trajetória profissional	b1 - Experiência profissional	“Eu comecei minha carreira na área de tecnologia numa empresa chamada Atom Telecom...”(R1, b; b1, 5)  “...fui trabalhar na área da Telefônica negócios. Lá eu assumi o cargo de gerente de suporte, fiquei lá em torno de 5 anos e meio e depois eu acabei também trabalhando na AT&T do Brasil na área de analista de negócios e aí acabei recebendo um convite pra poder vir pra Wittel, comecei a trabalhar na área de suporte também e aí a gente foi desenvolvendo e trabalhando na parte de sistema de gravação e integrações...”(R1, b; b1, 5)
	b2 - Áreas de atuação	“Desde 1998 trabalho em Telecomunicações, anterior a 1998 eu trabalhava com métodos e processos numa empresa de energia” (R8, b; b1, 7)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.3. Bloco 2: Categoria C – Estrutura organizacional

Neste bloco 2, categoria c, subcategoria c1, pergunta 8, foi observado que a estrutura organizacional das empresa em que os entrevistados trabalham é em 70% dos casos matricial e 30% possuem estrutura projetizada. Além disso, verificou-se que em 100% das empresas existe um PMO associado à sua estrutura.

*“A gente tem a diretoria de operações onde abaixo eu tenho um gerente, que é o gerente de projetos e implantação, ele é o gerente tanto dos recursos que são alocados no projeto, os analistas, quanto da equipe de gerente de projeto” (R4, c; c1, 8).*

*“Sim, hoje a gente tem basicamente um gestor da área de implantação de projetos, temos gestores de projetos que estão abaixo dele e analistas de implantação também estão abaixo dele. Então ele a princípio funciona como o gerente do nosso PMO, o projeto ele que*

*determina quem é o gerente de projeto e quem é o time de implantação que vai atuar nesse determinado projeto” (R2, c; c1, 8).*

*“Tem o nosso gerente que seria o PMO embora ele acabe também gerenciando os recursos, não só os gerentes de projeto e abaixo dele tem quatro gerentes de projetos que conduzem todo projeto desde a parte de alocação de recurso até a documentação final e handover pra área de suporte. Hoje a empresa ela segregou entre uma equipe de implantação e uma equipe de sustentação, então o mesmo cara que vai implantar não é o cara que vai dar o suporte” (R5, c; c1, 8).*

*“Hoje na empresa ela tem uma hierarquia de projetos matricial, eu respondo a um gerente de projetos e esse gerente é um superintendente e abaixo do meu gerente existe um pool de gerente de projeto, que a gente acaba dividindo um portfólio de projetos e cada um tem em média de quatro a cinco projetos pra tocar durante o ano” (R9, c; c1, 8).*

Já em relação à subcategoria c2, pergunta 9, sobre as boas práticas e, ou, metodologias que são requisitadas e utilizadas na atual organização dos entrevistados, foi observado que 60% dos entrevistados utilizam a metodologia PMI, já 30% dos entrevistados utilizam uma conjugação de metodologia PMI com outras boas práticas ou metodologias e apenas 10% dos entrevistados não utilizam nenhuma metodologia ou boa prática.

*“Sim, já faz alguns anos que a gente utiliza como base o PMBOK, nos últimos anos a gente tem formalizado mais esses processos, então todos os projetos segmentados em todas as fases de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, a gente tem também algumas documentações que são meio que padrões desse tipo de metodologia. Então a gente tem desde o termo de abertura do projeto, declaração de escopo, cronograma do projeto, matriz de risco, então são alguns itens, alguns artefatos que a gente tem que utilizar pra todo o projeto” (R2, c; c2, 9).*

*“Não. Porque o negócio da minha empresa é muito específico, tem um dinamismo que requer alguns ajustes ou adaptações das boas práticas, não posso abrir o PMBOK e falar eu sigo o processo neste formato aqui” (R8, c; c2, 9).*

*“Utiliza, na verdade a uma separação como a empresa é uma empresa mundial, dependendo da região da empresa você vai ter diferentes práticas. As práticas PMI são mais presentes na região da América em si e na região europeia principalmente na Inglaterra são as práticas do Prince2. Eu trabalho hoje nos projetos das Américas” (R10, c; c2, 9).*

No quadro 09, foi descrita a análise da categoria “c” e suas subcategorias.

Quadro 09 – Exemplificação da categoria “c” e suas subcategorias

2º bloco- Perfil de práticas organizacionais		Exemplos de resposta
Categoria	Subcategoria	
c - Estrutura organizacional	c1 - Método de trabalho	“A gente tem a diretoria de operações onde abaixo eu tenho um gerente, que é o gerente de projetos e implantação, ele é o gerente tanto dos recursos que são alocados no projeto, os analistas, quanto da equipe de gerente de projeto” (R4, c; c1, 8).
	c2 - Interação entre os projetos	“Não. Entrevistador: Por quê?Entrevistado: Porque o negócio da minha empresa é muito específico, tem um dinamismo que requer alguns ajustes ou adaptações das boas práticas, não posso abrir o PMBOK e falar eu sigo o processo neste formato aqui” (R8, c; c2, 9).

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.4. Bloco 2: Categoria D –Boas práticas como forma de gestão do conhecimento

Neste bloco 2, categoria d, subcategoria d1, pergunta 10, sobre se a empresa a qual os entrevistados trabalham seguem as boas práticas e, ou, metodologias exatamente da forma como os respectivos institutos criadores recomendam, 80% dos entrevistados responderam que suas empresas não seguem com exatidão, ou seja, as organizações destes entrevistados adaptam as boas práticas às necessidades da empresa ou do cenário ao qual estão vinculados.

*“...só que a gente não utiliza tudo como a maioria das empresas não consegue utilizar, a gente utiliza o que realmente cabe no nosso dia a dia” (R2, d; d1, 10).*

*“A gente procura seguir a boa prática, lógico que não utilizamos tudo, mas a gente tenta adaptar algumas coisas ao processo da empresa...” (R2, d; d1, 10).*

*“Na última empresa, o PMBOK serve como framework de referência, mas a empresa sempre faz ajustes baseados no contexto, num cenário empresarial bem específico da Sul América por exemplo” (R9, d; d1, 10).*

Já 20% das organizações seguem à risca as boas práticas de gerenciamento de projetos, conforme seus institutos de origem, mas não completamente todos os processos definidos por tais institutos.

*“...onde nós podemos dizer assim, o que é seguido 100% à risca, cronograma, termo de abertura, cronograma e termo de aceite do encerramento do projeto. Mas aí é óbvio que documentação a gente acaba utilizando a base” (R1, d; d1, 10).*

*“Sim, ela segue as boas práticas do PMI” (R5, d; d1, 10).*

Em relação à subcategoria d2, pergunta 11, sobre como as lições aprendidas são tratadas na atual organização dos entrevistados, foi observado que 70% dos entrevistados afirmam existir algum tratamento e utilização em relação às lições aprendidas.

Porém, observa-se que cinco destes entrevistados informaram que estas lições aprendidas ficam restritas aos envolvidos do projeto em questão ou são feitas em projetos pontuais; ou que as lições são tomadas de forma temporária por meio de reuniões somente durante o projeto e, por último, são lições apenas armazenadas na rede. Apenas 30% falaram que não realizam nenhum tipo de tratamento das lições aprendidas.

*“Depois da execução, da implantação, aí tem a parte de fechamento do projeto que é toda parte de teste e aceitação do cliente e aí uma vez tendo o aceite do cliente tem umas etapas de avaliação do projeto e lições aprendidas, e a documentação dessas lições aprendidas pros próximos projetos e processos internos baseados nisso” (R10, d; d2,11).*

*“Muitas das vezes não é tratada. Quando ocorre da gente gerar alguma lição aprendida dos projetos a gente simplesmente elabora o documento e salva ele na rede” (R5, d; d2,11).*

*“Internamente envolve a quem couber se no meio do projeto acabou sendo identificado um problema na venda então a gente tem que envolver o comercial também nessa reunião, mas normalmente são entre gerentes de projetos e time de implantação” (R2, d; d2,11).*

Em relação à subcategoria d2, pergunta 12, que questiona se os entrevistados utilizam sua experiência para eliminar ou criar processos/procedimentos na condução de um projeto, foi observado que 70% se utilizam da sua experiência para eliminar ou criar processos/procedimentos na condução de um projeto. Contudo, para três entrevistados,

esta liberdade de alteração está vinculada ao tipo de projeto e às partes envolvidas. Já 30% dos entrevistados afirmam não ter este tipo de liberdade.

*“Talvez em alguns casos” (R4, d; d2,12).*

*“Dependendo do projeto sim. Quando o projeto era nosso e era um projeto curto eu tinha autonomia de fazer esse tipo de coisa, só que também existiam projetos que eram relacionados ao time de Dallas nos Estados Unidos e também envolvia diretor dela, gerente de projeto de lá, então a gente meio que tinha seguir exatamente como era feito lá nos Estados Unidos” (R6, d; d2,12).*

*“Eu acho que acaba não tendo muito espaço pra isso, então a gente tem a metodologia de entrada, de elaboração de documentação e de condução do projeto acaba sendo manobra pra de repente alguma coisa mais relacionada alguns itens técnicos mapeados anteriormente, alguns riscos que foram mapeados encontrados em projetos anteriores, no aspecto mais técnico talvez dê pra dar uma contornada na condução do projeto, agora com relação a processo e documentação a gente segue um padrão aí pra todos, não tem como fugir muito disso” (R2, d; d2,12).*

A análise da categoria “d” e suas subcategorias está descrita no Quadro 10.

Quadro 10 – Exemplificação da categoria “d” e suas subcategorias

2º bloco- Perfil de práticas organizacionais		
Categoria	Subcategoria	Exemplos de resposta
d - Boas práticas como forma de gestão do conhecimento	d1 - Como forma de padronização para gestão do conhecimento	“...só que a gente não utiliza tudo como a maioria das empresas não consegue utilizar, a gente utiliza o que realmente cabe no nosso dia a dia” (R2, d; d1, 10)
	d2 - Como forma de disseminação do conhecimento	“Muitas das vezes não é tratada. Quando ocorre da gente gerar alguma lição aprendida dos projetos a gente simplesmente elabora o documento e salva ele na rede” (R5, d; d2,11)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.5. Bloco 2: Categoria E –Utilização do conhecimento pessoal como estratégia

No bloco 2, categoria e, subcategoria e1, pergunta 13, sobre o que os entrevistados entendem como estratégia, foi possível verificar uma infinidade de definições que vão desde a caracterização da estratégica como técnica, abordagem ou

caminho, entre outros. Destaca-se que duas concepções foram unânimes - todos acreditam que a estratégia é realizada com base no planejamento e com a finalidade de um objetivo final.

*“Bom, estratégia eu não sei se a gente consegue separar muito do planejamento. Planejamento é mais do que toda a documentação, os projetos que a gente segue. Estratégia eu não sei se de repente são os caminhos que a gente toma pra atingir o objetivo final do projeto” (R2, e; e1,13).*

*“Estratégia pra mim é um planejamento inicial, não só inicial que você toma pra que você chegue ao objetivo final utilizando as técnicas que forem necessárias. Então você fala estratégia são os recursos que você utiliza ou práticas que você pré-define. Pra que siga uma estratégia você tem que planejar senão não é estratégia e daí pra frente você segue essa direção pra você chegar ao objetivo final” (R1, e; e1,13).*

*“Um plano pra alcançar algum determinado objetivo” (R6, e; e1,13).*

Em relação à subcategoria e2, pergunta 14, sobre se entrevistados entendem que estratégia seja algo que somente possa estar relacionada às empresas, foi observado que 90% dos entrevistados não entendem que estratégia seja algo que somente possa estar relacionada às empresas; apenas 10% acham o contrário.

*“Concordo. Entendo que sim até porque o resultado é totalmente voltado a empresa sim” (R3, e; e2,14).*

*“Não, de forma alguma” (R7, e; e2,14).*

*“Não, acho que a estratégia é mais ampla, ela cabe em todos os cenários, não consigo agora imaginar um cenário que não seja aderente a uma estratégia” (R9, e; e2,14).*

Em relação à subcategoria e3, pergunta 15, se os entrevistados elaboram estratégias na condução de seus projetos, foi possível observar que 100% dos entrevistados afirmam elaborar estratégias para condução de seus projetos. Do mesmo modo, identificou-se que as estratégias elaboradas pelos entrevistados estão voltadas para gestão do tempo, custos, comunicação com os *stakeholders*, riscos e para a execução das atividades de modo geral.

*“Sim. Estratégia de execução, como você vai executar aquele projeto, em quanto tempo, quantas pessoas vão ser utilizadas, em que*

*momento cada um vai entrar, se você prevê os riscos, se o determinado risco vai acontecer, como você vai atuar” (R1, e; e3,15).*

*“Sim, dependendo do porte do projeto eu sinto que eu vou ter que utilizar de uma estratégia de comunicação com o cliente, estratégia de reporte do status pelo cliente, estratégia de documentação do projeto dependendo de um cliente mais complicado vamos dizer assim que a gente precisa de documentação e nesse sentido estratégia de gerenciamento do projeto pode ser definido dependendo do cliente e do projeto” (R4, e; e3,15).*

*“Como eu invisto meus recursos, minhas economias fora do trabalho, eu tenho um portfólio de aplicações financeiras diversas e por causa do meu perfil eu tomo decisões que são menos arriscadas, então nessa tomada de decisão eu tenho noção de que posso necessariamente não ganhar o máximo de retorno que eu tenho nos investimentos, mas tenho algo mais garantido, isso não deixa de ser uma definição estratégica de aumentar meu capital, programar minha aposentadoria por exemplo” (R10, e; e3,15).*

A seguir, exemplifica-se a análise da categoria “e” e suas subcategorias (Quadro 11).

Quadro 11 – Exemplificação da categoria “e” e suas subcategorias

2º bloco- Perfil de práticas organizacionais		
Categoria	Subcategoria	Exemplos de respostas
e - Utilização do conhecimento pessoal como estratégia	e1 - Entendimento da estratégia	“Um plano pra alcançar algum determinado objetivo” (R6, e; e1,13)
	e2 - Estratégia como parte da construção do conhecimento	“Sim. Estratégia de execução, como você vai executar aquele projeto, em quanto tempo, quantas pessoas vão ser utilizadas, em que momento cada um vai entrar, se você prevê os riscos, se o determinado risco vai acontecer, como você vai atuar” (R1, e; e3,15)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.6. Bloco 3: Categoria F –Utilização do conhecimento o existente: prática e teoria

No bloco 3, categoria f, subcategoria f1, a pergunta 16 aborda a utilização das boas práticas e de metodologias de projeto como ferramenta da condução do projeto de gestão do conhecimento. Assim, observa-se que, apesar das empresas aos quais os associados trabalham utilizarem de boas práticas diferentes umas das outras, é possível

aglutiná-las em um ciclo único amplamente conhecido pelos gerentes de projeto. Tal ciclo é também denominado como fases de projeto, que são: iniciação, planejamento, execução, planejamento, controle e encerramento.

Em relação à fase de iniciação, 40% dos entrevistados responderam não utilizar de boas práticas concernentes a essa etapa, sendo que 60% dos que utilizam de boas práticas nesta fase o fazem sem nenhuma utilidade prática. Isto ocorre porque os projetos recebidos pelos gerentes de projeto já foram vendidos (a venda foi realizada previamente).

*“...a proposta comercial, ela já foi aprovada e já foi definida e já houve alguém lá que desenhou o projeto e o projeto foi aprovado pelo cliente. Uma vez que isso acontece, ele vai para o gerente de portfólio que encaminha e designa o gerente de projeto, temos o handover, que também é o termo de abertura...” (R2, f, f1;16).*

*“...a gente tem a fase de iniciação que compõe desde o handover do time do comercial para o time de projetos...” (R2, f, f1;16).*

*“...eu peguei e montei o termo de abertura e montei uma estratégia de planejamento pra apresentar no Kick-off...” (R9, f, f1;16).*

Em relação ao planejamento, 100% dos entrevistados utilizam de boas práticas de gestão em projetos. Todos os entrevistados também responderam que as documentações definidas no planejamento dependem da complexidade dos projetos.

*“...elaboração do plano do projeto que seria a declaração do escopo, toda a documentação no caso plano de comunicação, dependendo da complexidade do projeto a planilha de riscos, respostas aos riscos...” (R5, f, f1;16)*

*“...a partir dali começamos a detalhar o escopo, detalhar o cronograma, fizemos o plano de aquisições e o acompanhamento dessas aquisições já dentro do cronograma, a partir dali a gente fez um plano de comunicação, um plano de gerenciamento de stakeholders...” (R8, f, f1;16).*

*“...a gente iniciou o planejamento que previa um detalhamento das etapas, então baseado num termo de abertura que já tinha uma data e um escopo macro, um dos riscos que estavam no termo de abertura é que esses prazos podiam variar conforme o detalhamento do escopo fosse acontecendo...” (R9, f, f1;16).*

*“...e tem a parte de planejamento do projeto, definição de cronograma, definição de planos e linhas de trabalho e com o*



*cronograma definido os planos passa a parte de execução, tem um determinado momento de compras, a gente revende produtos de terceiros, tem uma gestão de compras de insumos desses terceiros pra poder entregar o projeto final ao cliente” (R10, f, f1;16).*

Em relação à etapa de monitoramento e controle, 100% dos entrevistados a realiza e a coloca como um fator necessário para o sucesso do projeto; 90% reportaram fazer a gestão do tempo das atividades em seus projetos; somente um dos entrevistados assumiu realizar controle somente em casos de índices internos, cujo foco seria estritamente financeiro.

Ainda em relação ao monitoramento e controle, 60% dos entrevistados responderam que reuniões e apresentações sobre o status do projeto são apresentadas como a forma de realização da referida etapa.

A gestão de recursos foi mencionada como sendo realizada por 30% dos entrevistados, assim como a gestão do escopo e a gestão de índices próprios definidos pelas empresas aos quais estão vinculados. Já a gestão de custos foi mencionada especificamente por 10% dos entrevistados, sendo necessário frisar que os índices próprios definidos pelas empresas envolvem a parte financeira.

Em relação à gestão dos *stakeholders*, somente 10% dos entrevistados mencionou o seu monitoramento.

*“...reuniões semanais de acompanhamento de ações do projeto, tem também reuniões semanais de revisão de cronograma e a cada quinze dias reunião de acompanhamento de escopo pra definir se tem alguma coisa que não está necessariamente dentro do projeto que precisa ser incluída...” (R10, f, f1;16).*

*“...tivemos nosso plano de risco e nosso acompanhamento dos riscos do projeto no nosso status report...” (R9, f, f1;16).*

*“...a partir dali a gente seguiu basicamente no acompanhamento e controle gerando os status semanais e as reuniões de acompanhamento...” (R8, f, f1;16).*

*“...e todo o planejamento e controle e monitoramento do projeto é feito através das reuniões de status, acompanhamento da execução dos analistas através dos indicadores mínimos que a gente tem que é o prazo e o custo que foi estabelecido lá no começo do planejamento...” (R4, f, f1;16).*

Em relação à última fase de projeto, também denominada de encerramento, 90% dos entrevistados mencionaram a necessidade de obtenção de um termo de encerramento; 40% informaram a necessidade de se entregar documentos técnicos e 30% mencionaram a necessidade de execução de algum tipo de processo referente às lições aprendidas.

*“...a gente sempre envia no final do projeto um termo de aceite pro cliente pra ele dar o ok...” (R4, f, f1;16).*

*“...e ao final do projeto ele é todo documentado desde a documentação final do projeto quanto os documentos de aceitação e os documentos internos...” (R3, f, f1;16).*

*“...encerramento com o cliente, termo de conclusão e aceite, nós temos aqui também um plano de teste que é validado com o cliente, testei tudo, validei tudo que foi acordado foi entregue os pacotes de trabalho e encerro o projeto” (R1, f, f1;16).*

*“... aí tem a parte de fechamento do projeto que é toda parte de teste e aceitação do cliente e aí uma vez tendo o aceite do cliente tem umas etapas de avaliação do projeto e lições aprendidas, e a documentação dessas lições aprendidas pros próximos projetos e processos internos baseados nisso...” (R10, f, f1;16).*

No Quadro 12, apresenta-se a análise da categoria “f” e suas subcategorias.

Quadro 12 – Exemplificação da categoria “f” e suas subcategorias

3º bloco- Perfil de experiência do gerente de projeto		
Categoria	Subcategoria	Exemplos de resposta
f - Utilização do conhecimento existente: prática e teoria	f1 - A utilização das boas práticas e de metodologias de projeto como ferramenta da condução do projeto de gestão do conhecimento	<i>“...a partir dali a gente seguiu basicamente no acompanhamento e controle gerando os status semanais e as reuniões de acompanhamento...” (R8, f, f1;16).</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.1.7. Bloco 3: Categoria G –Conhecimento como termômetro de senioridade profissional**

No bloco 3, categoria g, subcategoria g1, pergunta 17, quanto ao significado de senioridade para os entrevistados, nota-se que a senioridade está pautada em conceitos como conhecimento associado à experiência profissional para 60% dos entrevistados,

relacionado somente à experiência profissional para 40% dos entrevistados e, por fim, para 10%, a senioridade está associada à autonomia.

*“Bom pra mim é experiência, ou seja, uma alta experiência, tempo de atividade” (R4, g; g1,17).*

*“Em uma palavra autonomia. Um cara que você consegue deixar atuando de forma autônoma sabendo que ele vai entregar o resultado adequado” (R7, g; g1,17).*

*“Senioridade é experiência, conhecimento, experiência prática, quanto mais a pessoa faz aquilo, mais experiência, mais senioridade ela adquire” (R1, g; g1,17).*

Em relação à subcategoria g2, pergunta 18, sobre se os entrevistados se consideram seniores, tem-se que 80% dos entrevistados assumem essa característica e apenas 20% dos entrevistados não se avaliam como seniores.

*“Sim, eu me considero sênior” (R8, g; g2,18).*

*“Não. Não na gestão de projetos. Pra eu considerar um gerente de projetos sênior normalmente é um gerente de projetos que já tem gestão de projetos de larga escala e de diversos projetos em paralelo. No meu caso sempre peguei de um a dois projetos no máximo em paralelo, eu nunca trabalhei muito, além disso” (R10, g; g2,18).*

*“Em projetos eu acho que sim” (R6, g; g2,18).*

Já em relação à subcategoria g3, pergunta 19, os entrevistados consideram *feeling*, experiência prática, conhecimento teórico, facilidade de comunicação, interpessoalidade e capacidade técnica como fatores fundamentais, além do tempo de atividade para classificar um profissional como sênior.

*“No caso seria tipo um cara que tem aquele feeling” (R5, g; g3,19).*

*“Contato direto com a execução, a prática. Participar das atividades com o time técnico, eu considero muito importante pra ganhar experiência” (R2, g; g3,19).*

*“Eu acho que é uma junção, o nível de conhecimento é importante. Autonomia, tempo e nível de conhecimento” (R7, g; g3,19).*

No Quadro 13, apresenta-se a análise da categoria “g” e suas subcategorias.

Quadro 13 – Exemplificação da categoria “g” e suas subcategorias

3º bloco- Perfil de experiência do gerente de projeto		
Categoria	Subcategoria	Exemplos de resposta
f - Conhecimento como termômetro de senioridade profissional	f1 - Entendimento de senioridade profissional	“Em uma palavra autonomia. Um cara que você consegue deixar atuando de forma autônoma sabendo que ele vai entregar o resultado adequado” (R7, g; g1,17)
	f2 - Percepção pessoal sobre a condição de sua própria senioridade	“Sim, eu me considero sênior” (R8, g; g2,18)
	f3 - Características fundamentais de senioridade	“Contato direto com a execução, a prática. Participar das atividades com o time técnico, eu considero muito importante pra ganhar experiência” (R2, g; g3,19)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.8. Bloco 3: Categoria H –Gestão do conhecimento e sua relação com a senioridade profissional

No bloco 3, categoria H, subcategoria h1, pergunta 20, 60% dos entrevistados afirmam não ter liberdade para tomada de decisões na condução de projetos, 40% dos entrevistados afirmam ter total liberdade. 50% destes entrevistados afirmaram ter liberdade em sua tomada de decisão atrelada ao aval da diretoria ou de um comitê, ou ao volume de recursos envolvido no projeto em questão.

*“O grau de liberdade é até onde a nossa decisão não impacte, escopo e custo, então a partir do momento que impacta nisso a gente tem que consultar o gerente” (R2, h; h1,20).*

*“Total liberdade. Entrevistador: Inclusive pra cancelar um projeto? Entrevistado: Na verdade eu não cancelaria, mas solicitaria pra diretoria, passaria todo o embasamento solicitando o cancelamento” (R5, h; h1,20).*

*“Total, no meu cenário Sul América hoje é total, eu escolho o time que eu trabalho” (R9, h; h1,20).*

Já em relação à subcategoria h1, pergunta 21, sobre o grau de liberdade para a escolha de equipe de trabalho, 40% dos entrevistados afirmam ter liberdade mediana e outros 40% disseram ter muita liberdade, seguido de 10% dos entrevistados que assumiram ter pouca liberdade; outros 10% dos entrevistados afirmam não ter nenhuma liberdade. Um fato interessante é que tanto os entrevistados que afirmaram ter muita liberdade como os que afirmaram ter liberdade mediana ressaltaram a necessidade de

autorização superior ou avisaram que dependem do volume de custos envolvidos para tomar essa decisão.

*“Tenho total liberdade pra analisar se o custo do projeto cabe uma contratação externa, internamente é total, eu escolho os recursos e consigo fazer meu planejamento dentro do orçamento que eu tenho daquele projeto mas normalmente é total a não ser que envolva grandes valores eu teria que submeter a gerência, diretoria pra aprovação” (R4, h; h1,21).*

*“A seleção de equipe geralmente era feita pelo diretor de TI da área, que é um cara com muita expertise técnica” (R7, h; h1,21).*

*“Eu diria um grau alto, se for de equipe interna e externa é diferente porque na verdade depende de aprovações do presidente da empresa pra permitir a contratação de recursos externos, mas dentro da empresa praticamente qualquer recurso é projetizado vamos dizer assim, vai ser alocado no projeto e aí parte só de uma negociação entre a área e o time de projeto pra conseguir alocar esse profissional” (R10, h; h1,21).*

Em relação à subcategoria h2, pergunta 22, sobre como tratar eventuais conflitos provenientes de divergências entre opiniões de sua equipe perante as decisões tomadas por patrocinadores, 80% dos entrevistados disseram que fazem reuniões com a equipe e com os patrocinadores, 20% afirmaram levar os conflitos a um nível superior para serem arbitradas as decisões a respeito das situações apresentadas.

*“Basicamente tem processo de tratar isso diretamente com o time técnico presencialmente ou via conferência ou a ferramenta que a gente tiver na hora ou se houver necessidade envolver todo mundo, cliente participando também, então não tem muito jeito, a gente tem que chegar num acordo comum mesmo que não seja boa pra todas as partes a gente tem que resolver o trabalho de alguma forma. Você faz uma negociação só entre a ponta técnica ou você também envolve cliente pra tentar que ambas as partes cedam? Entrevistado: O primeiro passo é tentar resolver dentro de casa, mas eventualmente se a gente não conseguir ou se for inviável, eventualmente tem que abrir uma negociação com o cliente também” (R2, h; h2,22).*

*“De regra geral se não for resolvido no nosso nível através de concessão de uma parte ou outra normalmente se parte pra um escalonamento e aí é levado ao nível superior pra arbitragem até o próximo denominador comum no caso” (R10, h; h2,22).*

*“A princípio eu sempre tento tratar dentro do projeto conversando com o profissional e tal e só em última instância se eu não conseguir*

*realmente resolver que eu subo, escalono pra gerência” (R4, h; h2,22).*

Ainda na subcategoria h2, pergunta 23, sobre a criação de estratégias para tratativa de decisões por patrocinadores, 70% dos entrevistados afirmaram: fazer reuniões e uso de recursos para melhor comunicação, envolver patrocinadores no processo de condução do projeto, fazer um planejamento e criar estratégia de comunicação entre os envolvidos. Já 30% dos entrevistados afirmaram que não desenvolvem nenhum tipo de estratégia para tratativa de decisões por patrocinadores, uma vez que ressaltam que estes só implementam o que foi definido em outra esfera ou por não preverem estes tipos de problemas.

*“Em algumas situações eu trago a comunicação pra coordenação do projeto, a gente intermedia de forma que diminua o desgaste entre tanto a imagem do analista da equipe quanto da própria imagem da empresa, então a gente centraliza a comunicação, pois na estrutura atual, hoje a gente teoricamente deixou de ser o cotovelo, então o analista hoje ele praticamente participa bastante de comunicação tanto em âmbito técnico pra algumas comunicações entre projetos e não tem necessidade do gerente de projeto conduzir. Mas em questões de conflito, primeiro passo além de reunião interna até porque a gente não tem um endomarketing tão forte na empresa, então a gente conduz pra tranquilizar o profissional e traz a comunicação pra nós, então nesse momento de conflito a gente tenta não expor o analista e centraliza a comunicação” (R3, h; h2,23).*

*“Não” (R5, h; h2,23).*

*“Eu não tenho essa situação, normalmente o meu projeto já vem definido, a Wittel vende escopo e projeto, o meu trabalho é preparar essa implantação” (R8, h; h2,23).*

Na subcategoria h2, pergunta 24, sobre a criação de estratégias para tratativa de conflitos provenientes de divergências entre opiniões de sua equipe, os entrevistados ficaram divididos em dois grupos iguais (50% desenvolvem estratégias e 50% não desenvolvem estratégias). Entre os 50% que desenvolvem estratégias, estão como exemplo o desenvolvimento de um relacionamento mais flexível entre os participantes do projeto e o desenvolvimento de uma postura de negociação. Já os que não desenvolvem afirmaram que não o fazem, pois a equipe é pré-definida por outras áreas, ou porque não acham necessário este tipo de ação.

*“Sempre em conjunto. Quando tem conflito alguma área vai ter que ceder. Entrevistador: Você não elabora estratégia de convencimento? Entrevistado: A gente vai negociar primeiro, porque se o cara tá irredutível não tem jeito, aí você cede também, aí entra numa questão, existe uma flexibilidade, aí você cede, o cara cede, se ninguém está cedendo aí não tem jeito” (R1, h; h2,24).*

*“Não, eu não preparo nenhuma estratégia antes da situação, eu geralmente analiso situação a situação, dependendo do que ocorrer aí sim eu vou avaliar e pensar numa estratégia, mas já antes de algum indício de conflito, de impasse, eu não preparo nada não, antes não” (R4, h; h2,24).*

*“Não sei seu consigo caracterizar como estratégia, mas eu sempre tive uma facilidade de relacionamento muito grande com a equipe então isso facilitava eu conseguir conduzir sem muitos problemas” (R7, h; h2,24).*

Na subcategoria h2, pergunta 25, sobre como é gerenciado o conhecimento adquirido em um projeto e como é organizado este conhecimento, observou-se que 40% dos entrevistados documentam suas ações e colocam na rede, 20% dos entrevistados gerenciam o conhecimento por meio de reuniões e documentação na rede, 20% mapeiam os problemas e soluções de maneira pessoal e 20% não o fazem por empregar experiência própria ou *feeling*.

*“Vai mais pela experiência e feeling mesmo de condução” (R3, h; h2,25).*

*“Normalmente ao longo do projeto eu tenho os pontos de dores do projeto, eu vou guardando isso pra chegar ao final eu poder compilar isso do meu ponto de vista. No final a gente tem uma reunião com os principais atores do projeto e que são discutidos os outros pontos de vista e aí eu lanço essas minhas anotações. Entrevistador: Você faz anotações? Entrevistado: Sim, eu faço. Entrevistador: E essas anotações você armazena aonde? Entrevistado: No PC, eu pra anotações uso um programa chamado OneNote que tem um backup dentro da nuvem da IPC e pra cada projeto eu tenho um caderno e tem uma sessão lá dentro desses cadernos com lições aprendidas” (R10, h; h2,25).*

*“Eu faço uma documentação da reunião que eu realizo, uma documentação no Word mesmo, basicamente com o que foi feito de bom no projeto e o que poderia ser feito melhor, como a gente é muito dinâmico aqui aos projetos e a gente tem certa limitação de recursos, os recursos são muito demandados, então as reuniões tem que ser bem rápidas e objetivas, então basicamente eu organizo dessa forma o que foi feito de bom, o que poderia ter sido feito de melhor, isso é documentado dentro da pasta do projeto lá do cliente pra depois a*

*gente fazer uma procura de um projeto semelhante eu vou buscar aquele perfil de projeto a documentação de lição aprendida” (R4, h; h2,25).*

Na subcategoria h2, pergunta 26, sobre como é gerenciado o conhecimento adquirido em um projeto pela organização dos entrevistados, observou-se que 30% dos entrevistados afirmaram que a organização armazena as informações no diretório da empresa, 20% asseguraram que o gerenciamento do conhecimento pela organização é inadequado, 20% não fazem gerenciamento, 10% relataram que este gerenciamento só é realizado para alguns projetos, 10% disseram que a organização armazena o conhecimento na rede de forma restrita e apenas 10% possuem um sistema de gerenciamento do conhecimento.

*“Através de uma base de conhecimento, onde são criados arquivos que são armazenados dentro das páginas do projeto. O documento é criado em conjunto com todos os participantes ao fim do projeto, em uma reunião” (R1, h; h2,26).*

*“Quando ocorre da gente gerar alguma lição aprendida dos projetos a gente simplesmente elabora o documento e salva ele na rede” (R5, h; h2,26).*

*“Ela existe, mas não é de fato efetiva por ela ser muito restrita, pra você consultar uma lição aprendida você tem que abrir alguns documentos, você tem que fazer um estudo, então por ela não ser de fácil acesso, ela acaba existindo, mas não é usada” (R9, h; h2,26).*

Na subcategoria h2, pergunta 27, sobre se o gerenciamento do conhecimento adquirido em um projeto ocorre da mesma maneira desde o início da atuação dos entrevistados na organização, observou-se que 90% dos entrevistados acreditam que não houve mudança na forma de gerenciamento do conhecimento. Dessa forma, nota-se que a maior parte das ocorrências se baseiam no fato de que, apesar de as empresas terem sistemas específicos, as informações ainda estão restritas ou o sistema existente não é convidativo ou amigável. Apenas 10% afirmaram que houve mudança negativa.

*“Teve algum momento que a gente tava estruturado em questão de documentação acredito que um pouco melhor, a gente tinha uma SharePoint que a gente alimentava e passou a ter uma base de conhecimento, mas teve uma mudança organizacional e as ferramentas mudaram até pra atender uma necessidade maior de suporte, mas com a mudança da ferramenta também impactou na área de projetos a gente acabou perdendo um pouco a parte das*



*lições aprendidas que estavam iniciando uma melhoria lá atrás” (R3, h; h2,27).*

*“Sempre foi assim, existe um plano dessa área de conhecimento, de formalizar a base de conhecimento, mas vale lembrar por conta de ser altamente processual a gente tem a base histórica dos projetos, eu tenho lá dentro da minha estrutura uma vasta gama de projetos que foram executados desde 2000, tem essa estrutura, ou seja, são nove anos de história em projetos, tudo não, mas oitenta por cento do que ocorreu nos projetos” (R8, h; h2,27).*

*“Eu tenho escopo, eu tenho matriz de risco, eu tenho eventos, eu tenho um sistema que tá migrando agora que me mostra eventos ocorridos nos projetos do tipo a, b e c que se trabalhado é uma base de conhecimento. O que ocorre é que os gerentes de projeto da minha equipe são muito experientes e eles acabam não pesquisando porque como a gente não atua em projetos novos, de escopos novos, de coisas novas, quase sempre são repetições de outros projetos, o conhecimento vai ficando praticamente no nosso sangue. Logo, eu não tenho uma pesquisa intensa na base de conhecimento apesar de achar que é muito importante termos essa base. A gente tem trabalhado com uma estrutura de qualidade maior pra implementar uma base de conhecimento que seja realmente utilizada. A gente durante algum tempo teve uma base de conhecimento que ninguém olhava agora, ninguém acessava, era desorganizado, não era por índice, a pesquisa era complexa, não era uma pesquisa simples, agora não, a gente tá trabalhando buscando uma ferramenta que realmente seja utilizável, não só um armazenamento de informações” (R8, h; h2,27).*

*“Da mesma maneira” (R7, h; h2,27).*

Na subcategoria h3, pergunta 28, sobre como os entrevistados gerenciam o conhecimento adquirido em um projeto e se este ocorre da mesma maneira desde o início da atuação dos entrevistados na organização, observou-se que 80% dos entrevistados afirmaram fazer o gerenciamento da mesma forma desde que iniciaram sua atuação na organização; apenas 30% dizem ter evoluído sua forma de gerenciamento. 40% afirmaram não ter o mesmo modo operacional do início de sua atuação, atestando a evolução adquirida pela experiência na profissão.

*“Na verdade aí acaba entrando como a parte da senioridade que a gente tavafalando, a forma que você vai aprendendo com os erros, digamos assim, você não vai executá-los novamente” (R5, h; h3,28).*

*“Eu faço uma documentação da reunião que eu realizo, uma documentação no Word mesmo, basicamente com o que foi feito de bom no projeto e o que poderia ser feito melhor...” (R4, h; h3,28).*

*“...Não, no começo a gente tá aprendendo e acaba querendo fazer meio by the book, bem muito detalhado e acaba muitas vezes não funcionando. Documentações muito extensas e acaba deixando de utilizar até pela dificuldade de se utilizar...” (R4, h; h3,28).*

*“...Da mesma forma, eu lembro que era um documento com questionamentos pra se fazer na reunião, talvez uns questionamentos mais elaborados com mais detalhes e aí muitas vezes não era tão objetivo e se tornava cansativo, hoje em dia tem que ser tudo muito prático e objetivo pras pessoas se motivarem a fazer” (R4, h; h3,28).*

*“Eu sinceramente, as lições aprendidas que eu tenho como te falei, não são documentadas, mas entra mais como experiência mesmo, alguma coisa que aconteceu nesse projeto a gente sabe que não deve acontecer, mas nesse momento não é compartilhado em tempo real com o time, vai mais pela experiência e feeling mesmo de condução. A única coisa que diferencia é que eu tenho um caráter de formalização mais apurado, pela experiência houve uma evolução sim, principalmente quanto às formalizações, sinalizações prévias de coisas que poderiam acontecer, eu tenho uma forma melhor de documentar o projeto. As lições aprendidas foram melhoradas através de documentações dentro do projeto” (R3, h; h3,28).*

Na subcategoria h4, pergunta 29, quanto ao nível de percepção dos entrevistados sobre a capacidade de um gerente de projetos Junior tomar decisões equivalentes a gerentes seniores na condução de seus projetos, observou-se que 30% dos entrevistados acreditam que um gerente de projetos Junior toma decisões equivalentes a gerentes seniores, porém, esta igualdade de decisão está condicionada ao nível de criticidade do projeto, ao nível de vivência, à competência técnica do indivíduo e ao tamanho do projeto a ser conduzido. Já 60% dos entrevistados afirmaram que não, uma vez que um gerente de projetos Junior não teria experiência profissional para tomar decisões de forma equivalente a um gerente sênior. Outro ponto apresentado seria a complexidade do projeto e a falta de maturidade. Destaca-se que apenas um dos entrevistados considera que um gerente de projetos Junior poderia tomar decisões baseadas nas lições aprendidas.

*“Na condução do projeto em si eu acredito que sim. Eu, apesar do meu cargo ser coordenador, que foi estabelecido não foi desde o início, ele teve uma reestruturação operacional onde entrou um plano de carreira, entrou uma bonificação de cargos, eu era coordenador júnior inclusive virei só coordenador de projetos, eu tenho a tomada de decisão do mesmo nível do gerente de projetos, não tenho dúvidas de que a tomada de decisão da nossa estrutura mesmo que em níveis diferentes é similar...” (R3, h; h4,29).*

*“...Tamanhos de projeto, níveis de projeto, ele não é dedicado pelo nível do profissional que tá gerenciando o projeto, por exemplo, hoje eu tenho o maior projeto no nosso portfólio sendo conduzido por mim e teoricamente eu sou o menor cargo da nossa área...” (R3, h; h4,29).*

*“...por eu conhecer um pouco mais das soluções, eu tenho especificamente um bom relacionamento com esse cliente porque eu já executei a coordenação do suporte técnico que é do mesmo cliente, então eu tenho um bom relacionamento com o cliente, à experiência técnica das plataformas e tive experiências com projetos grandes recentes que foram bem planejados e houve feedback inclusive do planejamento” (R3, h; h4,29).*

*“Acredito que não porque na prática que isso já aconteceu, eu vou dar um exemplo prático, eu particularmente não me considero sênior, eu acredito que estou ali numa transição. Um cliente que nós já havíamos enfrentado problemas de uma atividade que não era pra ser realizada em um fim de semana, ela era uma atividade complexa em que através das lições aprendidas nós chegamos a uma definição que ela deveria haver uma homologação prévia, o cliente solicitou uma mudança e ele já queria fazer a mudança e nós enfrentamos problemas na mesma solução. Estourou o projeto, dobrou a quantidade de horas, estresse com o cliente muito grande e tal. Qual foi a nossa lição aprendida? Isso não dá pra fazer no final de semana, segundo, só vamos pegar projetos deste estilo se houver uma homologação, ou seja, o cliente monta o ambiente antes, homologamos, funcionamos e depois nós fazemos a mudança. E aí existia eu não digo que era um gerente de projeto júnior porque eu não sei o cargo dele, mas a experiência é o do dia a dia, mas ele pegou o mesmo projeto, um projeto idêntico e ele ia cometer o mesmo erro que a gente cometeu anteriormente. Então através da senioridade a gente explicou pra ele, cara vai dar problemas, você tem que fazer isso, isso e isso e é melhor você homologar antes e através disso ele tomou essa decisão e ele identificou que ia dar problema de novo porque uma licença estava errada. Entrevistador: Seguindo seu exemplo, se por um acaso vocês indicaram pra que ele fizesse a homologação, quando fizeram isso deram a dica pra ele e graças essa necessidade de homologação ele achou um erro” (R1, h; h4,29).*

*“Não. Porque a senioridade está relacionada à quantidade de situações que você passou dentro do projeto. O conhecimento acadêmico não substitui a experiência e nem a experiência substitui o conhecimento acadêmico, o ideal é um profissional que tenha os dois” (R8, h; h4,29).*

O quadro 14, a seguir, exemplifica o que foi analisado na categoria “h” e suas subcategorias.

Quadro 14 – Exemplificação da categoria “h” e suas subcategorias

<b>3º bloco- Perfil inter-relacional do gerente de projeto</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Exemplos de resposta</b>
h - Gestão do conhecimento e sua relação com a senioridade profissional	h1 - Tomada de decisão com base na experiência profissional	“A seleção de equipe geralmente era feita pelo diretor de TI da área, que é um cara com muita expertise técnica” (R7,h; h1,21)
	h2 - Gestão de conflitos com base na experiência profissional	“Da mesma maneira” (R7, h; h2,27)
	h3 - Gestão das lições aprendidas como base na senioridade profissional	“Na verdade aí acaba entrando como a parte da senioridade que a gente tava falando, a forma que você vai aprendendo com os erros, digamos assim, você não vai executá-los novamente” (R5, h; h3,28)
	h4 - Percepção pessoal sobre a condição de senioridade de terceiros	“Não. Porque a senioridade está relacionada à quantidade de situações que você passou dentro do projeto. O conhecimento acadêmico não substitui a experiência e nem a experiência substitui o conhecimento acadêmico, o ideal é um profissional que tenha os dois” (R8, h; h4,29)

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **5. CONFRONTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS COM O REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o objetivo de relacionar os padrões obtidos a partir das categorias analíticas com aqueles contidos no referencial teórico, esta seção apresenta o emparelhamento – ou a confrontação – de ambos os padrões, de acordo com a metodologia proposta por Trochim (1989).

A partir das respostas dadas pelos entrevistados na categoria perfil pessoal e acadêmico, verifica-se que esse aspecto é muito parecido, mesmo quando comparadas as respostas obtidas na categoria b (trajetória profissional). Porém, é possível observar a nítida diferenciação por meio das respostas apresentadas na subcategoria b1 (experiência profissional). Nesta subcategoria, 50% dos entrevistados atuaram em mais de cinco empresas diferentes, dois dos entrevistados tiveram toda a sua carreira dentro da mesma empresa e três tiveram entre duas e quatro experiências profissionais. Além disso, todos os entrevistados atuaram de alguma forma em áreas técnicas antes de se tornarem gerentes de projeto. Nota-se que alguns entrevistados puderam adquirir uma vivência profissional diferenciada, o que, para Patah e Carvalho (2002), auxilia na formação do gerente projeto no tocante as suas competências adquiridas e aos impactos destas competências nos resultados dos projetos nos quais estão envolvidos.

Outro ponto interessante foi que, apesar de algumas organizações requererem estas competências/experiências, muitos processos de trabalho dificultam o desenvolvimento e a aplicação destas habilidades mediante a estrutura organizacional presente e praticada por estas organizações. Um exemplo é a existência de prática de interação entre os projetos gerenciados pelos entrevistados, uma vez que estes alegam que os negócios da organização são específicos ou há uma diferenciação do uso de metodologias de uma parte da organização para outra. Contudo, entre os entrevistados, percebe-se a integração de seus projetos, em decorrência da aplicação da metodologia PMI (seis utilizam só o PMI, três conjugam metodologias e um não utiliza), esta que não determina como se gerencia um projeto, mas serve como indicador das boas práticas, cabendo ao gestor escolher quais delas se adaptam melhor ao projeto (Portal PMI, 2016). Essa tese é corroborada pelos oito dos entrevistados que responderam que suas empresas não seguem exatamente as boas práticas de gerenciamento de projetos conforme seus institutos de origem, embora haja adaptação

das boas práticas, conforme necessidade da empresa ou do cenário ao qual estão vinculados.

Assim como a organização e os seus colaboradores podem aplicar as boas práticas de acordo com a necessidade, pode-se empregá-las como parâmetro na construção de uma gestão do conhecimento, uma vez que por meio das boas práticas tem-se a conjunção entre o exercício do colaborador, ligado ao conhecimento tácito, e as práticas organizacionais vivenciadas, relacionadas, por sua vez, ao conhecimento explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Pesquisa realizada por Polanyi (1966) atesta que o conhecimento é gerado por indivíduos e não pela organização. Embora Nonaka e Takeuchi (2008) afirmem que as organizações apoiam os indivíduos criativos, proporcionando um ambiente para a criação do conhecimento e auxiliando na disseminação deste conhecimento, a análise das respostas mostrou que tais afirmações se mostraram dúbias, visto que sete entrevistados assumiram precisar das lições aprendidas; cinco dos entrevistados que fizeram esta afirmação informaram que estas lições ficam restritas aos envolvidos do projeto ou são feitas em projetos pontuais, ou são lições tomadas de forma temporária por meio de reuniões durante o projeto, ou são lições apenas armazenadas em sistemas.

Compreende-se, portanto, que a disseminação deste conhecimento fica restrita aos participantes do projeto ou aos projetos significativos, em termos de impacto nas organizações, segundo aos entrevistados. Nove dos entrevistados acreditam que não houve mudança na forma de gerenciamento do conhecimento pela organização desde que iniciaram sua atuação na mesma. Dessa forma, na maior parte das ocorrências, as empresas, apesar de terem sistemas para este gerenciamento ou armazenamento dessas informações, restringem as informações ou o sistema existente não é convidativo ou amigável. Apenas um afirmou que houve mudança para pior; oito dos entrevistados afirmaram fazer o gerenciamento da mesma forma desde que iniciaram sua atuação na organização, mas apenas três dizem ter evoluído sua forma de gerenciamento; quatro afirmaram não ter o mesmo modo operante do início de sua atuação, por evoluírem com a experiência adquirida na profissão.

Dessa forma, pode-se afirmar que os gerentes de projetos acabam, com o tempo, alterando suas estratégias na condução de seus projetos em função, primordialmente, da

sua senioridade. Isso é corroborado por Cheong e Tsui (2010), quando os autores afirmam que a gestão do conhecimento pessoal serve para fornecer um quadro individual para os trabalhadores do conhecimento para gerenciar novas informações, integrá-lo e enriquecer cada banco de dados com conhecimento individual, de forma eficaz. Este enriquecimento e integração ao seu banco de dados individual influenciariam na sua percepção quanto a senioridade, uma vez que necessitaria de uma passagem de tempo para se obter a senioridade.

Os entrevistados entendem que, além do conhecimento pessoal, necessitam criar estratégias para condução dos projetos por meio de elementos como: tempo, custos, comunicação com os *stakeholders*, riscos e execução das atividades. Dessa forma, observa-se que, quando perguntado aos entrevistados sobre o que entendiam por estratégia, nove entrevistados não entendem que estratégia seja algo que somente possa estar relacionada às empresas, mas algo mais amplo para fora da organização. Esta visão é corroborada por Whittington ET al. (2004), ao argumentarem que a interpretação destas atividades se tornaria incompleta quando dissociadas de um contexto macrossocial e organizacional. Há entendimento obtido, apesar da infinidade de definições e caracterizações da estratégica como técnica, abordagem ou caminho entre outros. Duas concepções foram unânimes - todos acreditam que a estratégia é realizada com base no planejamento e com a finalidade de um objetivo final – aspecto defendido por Quinn (1978).

Outro ponto observado é que apesar dos entrevistados enxergarem a estratégia como necessária para o planejamento, execução e alcance dos objetivos de um projeto, estes se tornam contundentes quando tomada a utilização desta estratégia por meio das fases de um projeto definida pelo PMBOK. Uma vez que, em relação à fase de iniciação, quatro dos entrevistados responderam não utilizar de boas práticas referentes a esta fase, sendo que dos seis que utilizam o fazem sem nenhuma utilidade prática. Isto ocorre porque os projetos recebidos pelos gerentes de projeto já foram vendidos e tal projeto já teve início com uma venda realizada previamente. Já em relação ao planejamento, todos os entrevistados se utilizam de boas práticas de gestão em projetos. Todos os entrevistados também responderam que as documentações definidas no planejamento dependem da complexidade dos projetos. Em relação à etapa de monitoramento e controle, todos os entrevistados a realiza e a coloca como um fator necessário para o sucesso do projeto. Nesta etapa, nove dos entrevistados reportaram

fazer a gestão do tempo das atividades em seus projetos; somente um dos entrevistados reportou fazer o controle somente dos índices internos com foco estritamente financeiro.

Ainda em relação ao monitoramento e controle, reuniões e apresentações sobre o status do projeto são apresentadas como forma de realização do monitoramento e controle por seis dos entrevistados. Já a gestão de recursos foi mencionada como sendo realizada por três dos entrevistados, assim como a gestão do escopo e a gestão de índices próprios definidos pelas empresas aos quais estão vinculados. Já a gestão de custos foi mencionada especificamente por um dos entrevistados, sendo necessário frisar que os índices próprios definidos pelas empresas envolvem a parte financeira. Em relação à gestão dos *stakeholders*, somente um dos entrevistados mencionou o seu monitoramento.

Quanto à última fase de projeto, também denominada de encerramento, nove dos entrevistados mencionaram a necessidade de obtenção de um termo de encerramento; quatro entrevistados informaram sobre a necessidade de se entregar documentos técnicos e três mencionaram a necessidade de execução de algum tipo de processo referente às lições aprendidas. Sendo assim, é possível verificar que, apesar dos entrevistados considerarem as boas práticas necessárias para uma gestão estratégica do projeto e do conhecimento advindo dele, apenas três dos entrevistados preocupam-se com as lições aprendidas durante a execução dos projetos.

Sobre o gerenciamento do conhecimento adquirido em um projeto e sua organização, observou-se que quatro dos entrevistados documentam suas ações e colocam na rede, dois dos entrevistados gerenciam o conhecimento por meio de reuniões e documentação na rede, dois mapeiam os problemas e soluções de maneira pessoal e dois não o fazem dizendo usarem a sua experiência ou *feeling*. Esta visão é discrepante diante das respostas dadas por estes mesmos entrevistados sobre seu entendimento a respeito da senioridade, características e sobre como eles se veem em relação à senioridade. Um exemplo desta contradição está na transcrição (...) *“Entrevistador: Então a complexidade de diversos projetos somada à experiência na condução desses projetos é que faz uma pessoa ser sênior? Entrevistado: Exato. Complexidade, o nível estratégico do projeto.”* (R10, g; g2,18). Foi possível observar que a senioridade está pautada em conceitos como conhecimento associado à experiência profissional para seis dos entrevistados, à experiência profissional e ao



conhecimento para quatro dos entrevistados e, por fim, para um dos entrevistados, a senioridade está associada à autonomia.

Outro ponto interessante está no fato de que os entrevistados consideram que *feeling*, experiência prática, conhecimento teórico, facilidade de comunicação, interpessoalidade e capacidade técnica são fatores fundamentais, além do tempo de atividade, para classificar um profissional como sênior. Ao analisar os conceitos, nota-se que apenas um (conhecimento teórico) é explícito e público; os outros estariam em dependência de seus interlocutores, conforme afirmado por Davenport e Prusak (2003): o conhecimento tácito é difícil de catalogar e de documentar em detalhes, altamente baseado em experiências, efêmero e transitório.

Observou-se, também, que a condição de senioridade fica abalada quando se considera a autonomia uma característica de senioridade (quatro dos entrevistados); oito entrevistados consideraram-se seniores, seis dos entrevistados afirmaram não ter liberdade para tomada de decisões na condução de projetos, quatro dos entrevistados disseram ter total liberdade, sendo que cinco destes entrevistados asseguraram ter liberdade em sua tomada de decisão atrelada ao aval da diretoria ou de um comitê ou ao volume de recursos envolvido no projeto em questão. Essas respostas revelam outro fato intrigante, já que, quando perguntados sobre o grau de liberdade para a escolha de equipe de trabalho, quatro dos entrevistados afirmaram ter liberdade mediana e outros quatro assumiram ter muita liberdade, seguido de um dos entrevistados que considerou ter pouca liberdade e outro entrevistado que afirmou ter nenhuma liberdade. Um fato interessante é que tanto os entrevistados que afirmaram ter muita liberdade como os que afirmaram ter liberdade mediana ressaltaram a necessidade de autorização superior ou que estão atrelados ao volume de custos envolvidos nessa decisão.

Em relação à possibilidade de um gerente de projetos com menos senioridade tomar decisões equivalentes a gerentes seniores na condução de seus projetos, obtiveram-se as seguintes respostas: três dos entrevistados acreditam que um gerente de projetos com menos senioridade pode tomar decisões equivalentes a gerentes seniores na condução de seus projetos, porém esta igualdade de decisão está condicionada ao nível de criticidade do projeto, ao nível de vivência, à competência técnica do indivíduo, e ao tamanho do projeto a ser conduzido. Já seis dos entrevistados afirmaram que não, uma vez que um gerente de projetos Junior não teria vivência e experiência profissional para

tomar decisões de forma equivalente a um gerente sênior. Outros pontos destacados seriam a complexidade do projeto e a falta de maturidade. Nota-se, curiosamente, que apenas um dos entrevistados disse achar que um gerente de projetos Junior poderia tomar decisões baseadas em lições aprendidas. Diante do que foi apresentado, pode-se concluir que as respostas dadas pelos entrevistados auxiliaram o mesmo na construção do seu entendimento sobre a gestão do conhecimento pessoal e a influência da senioridade sobre este, no qual o conhecimento pessoal se torna parte integrante do conhecimento da organização, elevando a função do gerente de projeto ao posto de gerente sênior. Outro ponto observado, por meio das entrevistas, é que o conhecimento pessoal acaba se entrelaçando ao conhecimento organizacional, mesmo quando não há gerenciamento deste conhecimento de forma oficial.

Por meio da análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo, foi realizada uma proposição de sugestões de ações que visam auxiliar no desenvolvimento de características observadas durante o período de contato com os respondentes.

### 5.1. Proposição de ações que possam auxiliar na gestão e na transmissão do conhecimento adquirido com base na trajetória profissional

Quadro 15 – Proposta de ações que possam auxiliar na transmissão do conhecimento

Novel	Perfil observado na pesquisa	Proposta de habilidades trabalhadas para desenvolvimento da trajetória profissional	Proposta para realização da gestão do conhecimento pessoal
Junior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação ou pós-graduação</li> <li>• Iniciando certificação ou obtida há pouco tempo</li> <li>• Início de carreira até três anos de experiência profissional na área de projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Desenvolvimento inter-relacional</li> <li>• Utilização de práticas de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> por parte de profissionais mais experientes (Plenos ou Seniores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo ao acompanhamento de mentores técnicos e de projetos</li> <li>• Estímulo para leitura de lições aprendidas de outros projetos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão baseada literalmente no que é mencionado pelas boas práticas e metodologias (Estratégias deliberadas)</li> <li>• Condução de projetos com equipes reduzidas (até 10 atores), valores baixos e projetos não estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo para obtenção do conhecimento do técnico do projeto</li> </ul>	

Quadro 15 – Proposta de ações que possam auxiliar na transmissão do conhecimento (continuação)

Pleno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação ou pós-graduação</li> <li>• A presença da certificação PMI não é requisito, mas todos possuem conhecimento em outras boas práticas/metodologias, além das mais divulgadas (metodologias ágeis, Prince2 etc)</li> <li>• Experiência profissional entre 3 a 7 anos na área de projetos</li> <li>• Tomada de decisão baseada parte em na literalidade das boas práticas e metodologias e parte baseada nas adequações realizadas pelo próprio gerente de projeto (mescla entre estratégias deliberadas e estratégias emergentes)</li> <li>• Condução de projetos com equipes grandes (mais de 10 atores), valores altos e projetos não estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Estímulo para obtenção do conhecimento sobre gestão de equipes</li> <li>• Utilização de práticas de mentoring por parte de gerentes de projeto mais experientes (Seniores)</li> <li>• Desenvolvimento de práticas de <i>coaching</i> para realização destas técnicas em profissionais júnior.</li> <li>• Desenvolver habilidades de escrita e alimentação de diários pessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo para leitura de lições aprendidas de outros projetos</li> <li>• Estímulo para leitura de material técnico</li> <li>• Desenvolvimento de práticas de armazenamento e compartilhamento de lições aprendidas</li> <li>• Obtenção de práticas que estimulem a usabilidade visando a multiplicação de sistemas “friendly”</li> </ul>
Senior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação ou pós-graduação</li> <li>• Possuem certificação (em sua maioria)</li> <li>• Experiência profissional maior que 7 anos na área de projetos</li> <li>• Tomada de decisão baseada nas necessidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento inter-relacional</li> <li>• Desenvolvimento de práticas de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> para realização destas técnicas em profissionais plenos</li> <li>• Utilização de habilidades de escrita</li> </ul>	
	<p>encontradas em cada projeto (Estratégias emergentes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condução de projetos com equipes grandes (mais de 10 atores), valores altos e projetos estratégicos</li> </ul>	<p>e alimentação de diários pessoais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de práticas de armazenamento e compartilhamento de lições aprendidas</li> <li>• Obtenção de práticas que estimulem a multiplicação de sistemas “friendly”</li> </ul>	

A partir dessa proposta, poderiam ser trabalhadas habilidades e ferramentas que auxiliassem o gerente de projeto durante a sua trajetória profissional, tomando por base a utilização do conceito de gestão do conhecimento pessoal e senioridade.

## **6. CONCLUSÕES**

Essa parte do trabalho é dedicada às conclusões da pesquisa, explicitando-se a resposta do problema de pesquisa, o cumprimento dos objetivos final e objetivos intermediários, as limitações encontradas e, por fim, as recomendações de novos estudos.

### **6.1. Resposta ao problema de pesquisa**

Como resposta ao problema de pesquisa, no qual se buscou compreender se a capacidade de estabelecimento de estratégias na condução de um projeto ao longo da carreira de um gerente de projetos está associada à sua senioridade ou a sua gestão do conhecimento pessoal. Dessa forma, propuseram-se mecanismos de transferência de conhecimento entre gerentes de projetos de diferentes senioridades, visando, inicialmente, validar a suposição inicial desta dissertação (presente na seção 1.3.3). Nesta, apresentou-se a afirmação de que gerentes de projeto juniores estabelecem, inicialmente, estratégias mais formais (deliberadas) e, com o tempo e a aquisição de senioridade, passam a considerar estratégias menos formais. O mesmo se dá quanto à gestão do conhecimento pessoal.

Os dados oriundos do processo de análise, presentes no capítulo 5, reforçaram um elemento decisivo para que a suposição inicial desta pesquisa seja verdadeira, pois, a partir do estudo realizado, foi possível verificar que não há um consenso em relação ao conceito de senioridade de forma geral, e nem quando se relaciona este conceito à gestão de projetos. Dados similares foram apontados por Carneiro e Martens(2012), o qual analisa a maturidade em gestão de portfólios de projetos na área financeira. Não foi encontrado nenhum estudo sobre senioridade relacionado à trajetória profissional do gerente de projetos.

No tocante ao conceito de estratégia, observou-se que, com o decorrer da trajetória profissional rumo à senioridade, as tomadas de decisões passam por mudanças que se caracterizam, inicialmente, como estratégias deliberadas. Essas decisões são, portanto, baseadas literalmente no que é mencionado pelas boas práticas e metodologias, no nível júnior. Já no nível pleno da trajetória profissional, as decisões mesclam-se em estratégias deliberadas e emergentes, ou seja, em decisões que combinam as boas práticas e metodologias e as adequações personalizadas, realizadas

pelo próprio gerente de projeto. Já no nível sênior, nota-se que as decisões são baseadas em estratégias emergentes, ou seja, as decisões são fundamentadas nas necessidades encontradas em cada projeto.

No tocante ao conceito da gestão do conhecimento, é observado que a disseminação deste conhecimento fica restrita aos participantes do projeto ou aos projetos significativos, em termos de impacto nas organizações. Apesar de muitas vezes os gerentes de projetos não colaborarem ativamente com a organização, eles alteram suas estratégias durante a condução de seus projetos, em função, primordialmente, da sua senioridade.

Vale pontuar que as organizações analisadas não realizam ou se preocupam com a gestão do conhecimento. Além disso, a preocupação dos próprios envolvidos na pesquisa em relação a gestão do seu conhecimento pessoal só é tomada quando o mesmo se torna um profissional de nível sênior. Mesmo assim, este conhecimento pessoal gerido não é transmitido de forma estruturada aos demais gerentes.

Apesar disso, foi possível perceber a importância do conhecimento pessoal na questão da senioridade, o que possibilita o desenvolvimento de práticas de gestão do conhecimento pelas organizações, as práticas de gestão do conhecimento de pessoal pelo gerente de projeto e a transmissão deste conhecimento de forma mais clara e amigável, a fim de reduzir o *gap* de um gerente de projeto júnior no processo de obtenção da senioridade.

## **6.2. Atendimento ao objetivo final e objetivos intermediários**

### **6.2.1. Atendimento ao objetivo final**

Como objetivo final da pesquisa, foi identificado como um gerente de projetos, durante sua trajetória profissional, baseia sua estratégia na condução de um projeto em função da senioridade ou em função da gestão do seu conhecimento pessoal, a fim de propor mecanismos de transferência de conhecimento entre gerentes de projetos de diferentes senioridades. Esse entendimento foi alcançado a partir dos dados obtidos nos procedimentos de análise, atendendo plenamente ao objetivo inicial da pesquisa.

Dessa forma, foi possível estruturar uma proposição de ações que possam auxiliar na gestão e na transmissão do conhecimento adquirido com base na trajetória

profissional. A sua estrutura parte de um quadro de referência na qual é demonstrada a relação de causa e efeito entre os blocos de perguntas que organizaram as categorias e as subcategorias oriundas do processo de análise. Essas categorias e subcategorias, devidamente emparelhadas entre o método *PatternMatching* de Trochim (1989) e a literatura presente no referencial teórico, corroboram o atendimento ao objetivo final da pesquisa.

Passa-se, a seguir, ao cumprimento dos objetivos intermediários da pesquisa à luz da análise dos dados.

### **6.2.2. Atendimento aos objetivos secundários**

A investigação de como um gerente de projeto durante sua trajetória profissional estabelece que estratégia deva tomar perante os diversos atores existentes em um projeto foi cumprida satisfatoriamente nesta pesquisa.

O atendimento deste objetivo pode ser visto quando no resultado foi possível verificar a dependência destes gerentes em relação a estes atores no que tange o processo de decisão; isso pode ser observado na relação existente quanto ao grau de liberdade para a escolha de equipe de trabalho, uma vez que quatro dos entrevistados afirmaram ter liberdade mediana e outros quatro apresentaram ter muita liberdade (apenas um considerou ter pouca liberdade e outro afirmou ter nenhuma liberdade).

Do mesmo modo, a identificação dos aspectos gerais da gestão do conhecimento pessoal e seu impacto na gestão de projetos, foram cumpridos com sucesso nesta pesquisa. Conclui-se que a construção do entendimento dos entrevistados sobre a gestão do conhecimento pessoal e a influência da senioridade sobre este colocam o conhecimento pessoal como parte integrante do conhecimento da organização, tornando o gerente de projeto um gerente sênior. Outro ponto observado, por meio das entrevistas, é que o conhecimento pessoal acaba se entrelaçando ao conhecimento organizacional, mesmo quando não há gerenciamento deste conhecimento de forma oficial.

A investigação dos aspectos gerais da senioridade e seus impactos na gestão de projetos foram cumpridos com sucesso nesta pesquisa. Apesar dos entrevistados considerarem as boas práticas necessárias para uma gestão estratégica do projeto e do

conhecimento advindo dele, nota-se que apenas três dos entrevistados preocupam-se com as questões de senioridade na execução dos projetos. Ainda sobre o gerenciamento do conhecimento adquirido em um projeto e sua organização, observou-se que quatro dos entrevistados documentam suas ações e as colocam na rede; dois dos entrevistados gerenciam o conhecimento por meio de reuniões e documentação na rede; dois mapeiam os problemas e soluções de maneira pessoal; e dois não o fazem, dizendo usar a sua experiência ou *feeling*.

A proposição de ações que podem auxiliar na gestão e transmissão do conhecimento adquirido foi cumprida com sucesso nesta pesquisa. O atendimento deste objetivo pode ser visto quando no resultado é possível verificar as propostas desenvolvidas no quadro 15.

### **6.3.Sugestões para novos estudos e considerações finais**

O aprofundamento dos estudos quanto a senioridade fora do campo de recursos humanos e suas relações com áreas de conhecimento voltadas a gestão é tema que merece estudo mais detalhado no futuro.

A área da gestão do conhecimento pessoal voltado às práticas de gestão de projetos em outras áreas do conhecimento que não as de lições aprendidas também seriam outro campo merecedor de pesquisas mais aprofundadas, no que diz respeito à aplicação proposição de ações que visam auxiliar na gestão e na transmissão do conhecimento adquirido com base na trajetória profissional.

A dinâmica das mudanças em ambientes organizacionais torna ainda maior o desafio de se realizar mais pesquisas nesse setor da prática de estratégias por outros colaboradores que não os gerentes de projeto.

Com relação ao processo de revisão de literatura, buscou-se sempre encontrar modelos teóricos capazes de contribuir com a tarefa de alcançar os objetivos propostos na pesquisa, além de subsidiar a resposta ao problema de pesquisa apresentado.

Conclui-se, por fim, que houve significativo amadurecimento acadêmico e profissional em função do aprendizado proporcionado por essa experiência, marcando para sempre a trajetória do pesquisador. Contudo, este se mantém consciente de que o aprendizado é sempre constante e fonte inesgotável de informações.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, I. L.; VALLEJO, E. M. **Identifying the skills for consultants working in project-based organizations: A glimpse into the Mexican consulting industry.** 2007. Disponível em: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:141244/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em maio de 2018.

ANDREWS, K. R. **O conceito de estratégia empresarial.** In: MINTZBERG, Henry.; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA NORMAS TÉCNICAS ABNT NBR **ISO 10006:2003.** Disponível em <http://licenciadorambiental.com.br/wp-content/uploads/2015/01/NBR-10.006-Gestão-da-Qualidade-diretrizes-para-a-qualidade-no-gerenciamento-de-projetos.pdf>. Acessado em 26 de janeiro de 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA NORMAS TÉCNICAS ABNT NBR **ISO 21500:2012.** Disponível em: <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=092033>. Acesso: 26 jan. 2017.

BARBOSA M. S. Qual a diferença entre um gerente de projetos júnior e um pleno? E entre um sênior e um especialista? **Revista digital Projeto Gerenciado.** Disponível em <http://projetogerenciado.com.br/qual-a-diferenca-entre-um-gerente-de-projetos-junior-e-um-pleno-e-entre-um-senior-e-um-especialista/> Acesso: 26 dez. 2017.

BARBOSA, A. et al. **Metodologia Ágil: Feature Driven Development.** Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2008.

BATEMAN, T. S. e SNELL, S. A. **Management: building competitive advantage.** Richard D. Irwin, 1996.

BOMFIM, D. F.; NUNES, P. C. A.; HASTENREITER, F. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 3, p 58-87, 2012. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/78>. Acesso em janeiro de 2017.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão de conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

BURCH, S. **Sociedade da informação/ sociedade do conhecimento.** In: AMBROSI, A.; PEUGEOT, V.; PIMENTA, D. Desafios das palavras. Ed. VECAM, 2005. Disponível em: <http://vecam.orgqarticle699.html>. Acesso em janeiro de 2017.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**. 2003.

CARNEIRO, K. D. A.; MARTENS, C. D. Análise da Maturidade em Gestão de Portfólio de Projetos: O Caso de uma Instituição Financeira de Pequeno Porte. **Revista de gestão e projetos**, v. 3, n. 1, p. 252-279, 2012. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/88>. Acesso em fevereiro de 2018.

CHATTI, M. A. Knowledge Management: a personal knowledge network perspective. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 16 NO. 5 2012.

CHEONG, K. F. R.; TSUI, E. **The roles and values of personal knowledge management: an exploratory study**. Vine: The journal of information and knowledge management systems, 2010.

CLELAND, D. I. **Project management: strategic design and implementation**. 2. ed. McGraw-Hill, 1994.

CLELAND, D. I.; KING, W. R. **Project Management Handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

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

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

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.

DELUCA, G.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; CHIESA, C. D. **Projeto e Metamorfose: Contribuições de Gilberto Velho para os Estudos sobre Carreiras**. RAC, v. 20, n. 4, p. 458-476, 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552016000400458&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552016000400458&lng=pt&tlng=pt). Acesso em fevereiro de 2018.

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

DESMOND, C. Management of change. **IEEE Engineering Management Review**, 2013. v. 41, n. 3, p. 12–13.

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

DURANT, W. **História da Filosofia**. (Os Pensadores). São Paulo: Nova Cultural, 1996.

EFIMOVA, L. **Understanding personal knowledge management: A weblog case**. Enschede: TelematicaInstitute, 2005.

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

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: PRH, Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. Ed. Atlas, 2007.

FRAND, J.; HIXON, C. **Personal Knowledge Management: Who, What, Why, When, Where, How?** 1999.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário de Negócios**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOH, X. Managing Stressors Faced by Cost Engineers. **Journal of professional issues in engineering education and practice**, v. 144, n. 2, 2018. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/%28ASCE%29EI.1943-5541.0000354?af=R&>. Acesso em fevereiro de 2018.

GOODYEAR, M. **O que é a pesquisa qualitativa?** In: Colin MacDonald, Phyllis Vangelder (Eds.). **ESOMAR Handbook of Market of Opinion Research**. Amsterdam: ESOMAR, 1998.

GORMAN, G. E.; PAULEEN, D. J. **The nature and value of personal knowledge management**. IN: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) **Personal knowledge management: individual, organizational and social perspectives**. Farnham Surrey, England: Gower Publishing Limited, 2011.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus: 1995.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation**: A Manifesto for Business Revolution. New York, NY: Harper Business, 1993.

HIGGISON, S. **Yoursay**: Personal knowledge management. Inside Knowledge, 2004.

HIGHSMITH, Jim. **Agile Project Management**: Creating Innovative Products. Boston: Addison-Wesley, 2004.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, 1999.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUANG, H. L.; CHEN, Y. Y.; TSAI, M. C.; LEE, C. J. The Relationship between Knowledge Management Strategy and Information Technology Strategy. **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**. v.5, n.5, 2011.

IDENBURG, P. J. **Four styles of strategy development**. Long Range Planning, vol. 26. 1993

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. Disponível em: <http://ipmabrasil.org>. Acesso em dezembro de 2016.

JAIN, P. **Personal knowledge management**: the foundation of organizational knowledge management. SA Jnl Libs & Info Sci, 2011.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, 2003.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. **Strategizing**: The challenges of a practice perspective. Human Relations, v.60, n.1. 2007.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: Research directions and resources.** Reino Unido: Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1. 2003.

KRETAN, Agostinho. et al. Gerenciamento de stakeholders: um fator crítico para o sucesso em projetos. **Revista Mundo Project Management**. São Paulo, n. 24, v.4, p. 62, dezembro 2009.

LANG, J. C. Managerial concerns in knowledge management. **Journal of knowledge management**, Vol 5, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

MACIEL, C. O. Estratégia como prática: contribuições da visão baseada e atividades. In: Encontro de Estudos em Estratégia. 3 ed. São Paulo, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MANIFESTO ÁGIL. Disponível em <<http://http://www.manifestoagil.com.br/>>. Acesso em janeiro de 2017.

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

MARETTI, G.; MESQUITA, M MAXIMIANO, A. C. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados.** São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

MELGES, L. **Senioridade: o que é e como identificar.** 2016. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/senioridade-o-que-%C3%A9-e-como-identificar-luiz-melges>. Acesso: 21 jan. 2018.

MICROSOFT. Disponível em <[https://msdn.microsoft.com/pt-br/library/jj161047\(v=vs.120\).aspx](https://msdn.microsoft.com/pt-br/library/jj161047(v=vs.120).aspx)>, Acesso: 06 abr. 2017.

MINTZBERG, H. **Five Ps for Strategy** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. N. The Strategy Process: Concepts, Context sans Cases. 3 ed. Prentice Hall. 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre, Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases.** 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall. 1991.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management.** New York: The Free Press, 1998.

MUTO, C. A. **Exame PMI: a bíblia.** Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

NONAKA, I. **The knowledge-creating company.** In: Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press. 1991. Disponível em: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>. Acesso em dezembro de 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos.** In: ENEGEP XXII, Curitiba. Porto Alegre: ABEPRO, 2002.

PAULEEN, D. J. **Personal knowledge management: putting the “person” back into the knowledge equation.** Online Information Review, 2009.

PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E. **Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives.** Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.

PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®).** 5 ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension.** Routledge & Kegan Paul, London. 1966.

PRINCE2. Disponível em <<http://www.prince-officialsite.com>>, Acesso: 29 dez. 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Disponível em: <<http://www.pmi.org>> Acesso: 26 dez. 2016.

QUINN, J. B. **Strategic change: logical incrementalism**. Sloan Management Revim, 1978.

QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 4 ed. Lisboa: Gavina, 2005.

REIS, D. F. **Conceitos iniciais sobre o Microsoft Solutions Framework (MSF) para Desenvolvimento Ágil de Softwares**. Disponível em <<http://www.devmedia.com.br/conceitos-iniciais-sobre-o-microsoft-solutions-framework-msf-para-desenvolvimento-agil-de-softwares/10614>>, Acesso em abril de 2017.

RIVERO, A. G.; DABOS, G. E. **Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura**. Estudios Gerenciales, V.33, p 39–51, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>. Acesso em fevereiro de 2018.

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

ROESCH, S. M. A., BECKER, G. V., MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo, Atlas. 2010.

SILVA, F. G.; HOENTSCH, S. C.P.; SILVA, L. Uma análise das Metodologias Ágeis FDD e Scrum sob a Perspectiva do Modelo de Qualidade MPS. BRScientia Plena, **Anais do V Encontro de Pós-Graduação da UFS**, vol. 6, no. 3, 2010.

SOARES, M. S. Metodologias Ágeis *Extreme Programming* e *Scrum* para o Desenvolvimento de Software. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**. vol. 3, 2004.

SONDARI, M. C. Personal Knowledge Management 2.0. **International Journal of Social Science and Humanity**, 2013.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. São Paulo: FGV, 2001.

THOMAS, D. R. A General inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. **America Journal of evaluation**. v. V 27, n. 2, Jun. 2006.

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

TURNER, J. R. **The Handbook of Project-Based Management**. 3.ed. New York: McGraw-Hill Education, 2008.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Record, 2006.

VALLE, A. B. et al. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2014

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2014.

WAMPLER, B. E. **The Essence of Object-Oriented Programming with Java and UML**. Ed. Addison Wesley, 2002.

WHITTINGTON, R. **Completing the practice turn in strategy research**. Organization Studies, vol. 27, n. 5, 2006.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: Recuperando a prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 2004.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action. **Journal of Management Studies**, vol. 29, n.º 6, 1992.

WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**. Long Range Planning. v.29, n.5, 1996.

WHITTINGTON, R. **Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye**. Organization Studies, v. 28, n. 10, 2007.

WHITTINGTON, R. **The work of strategizing and organizing: for a practice perspective**. Strategic Organization, v. 1, n. 1, 2002.

WHITTINGTON, R., JOHNSON, G.; MELIN, L. **The emerging field of strategy practice: Some links, a trap, a choice and a confusion**, In 20th EGOS Colloquium, 2004.



WRIGHT, K. **Personal knowledge management:** supporting individual knowledge worker performance. Knowledge Management Research & Practice, 2005.

WYSOCKI, R. K.; MCGARY, R. **Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme.** 3. ed. Indianapolis, Ind: Wiley Pub, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZHOU, R.; FEI, L.; LEI, J.; LIANG, J. **Personal knowledge management and collaboration of designers during the development period.** World Transactions on Engineering and Technology Education, v. 1.13, n.4, 2015. Disponível em: [http://www.wiete.com.au/journals/WTE&TE/Pages/Vol.13,%20No.4%20\(2015\)/02-Zhou-R.pdf](http://www.wiete.com.au/journals/WTE&TE/Pages/Vol.13,%20No.4%20(2015)/02-Zhou-R.pdf). Acesso: 25 fev. 2018.

## **APÊNDICE A – Questionário de pesquisa**

### **1ª Parte – Introdução**

1. Apresentação
2. Objetivos e importância da pesquisa
3. Assinatura do termo de consentimento
4. Orientações sobre a responsabilidade e sigilo das informações
5. Orientações sobre procedimentos da entrevista
6. Solicitação para gravação da entrevista

### **2ª parte – Questões propostas (versão de partida)**

1. Qual a sua idade?
2. Qual sua formação acadêmica?
3. Você é certificado em GP? Se sim, qual a certificação?
4. Você conhece outras boas práticas de mercado relativas a gerenciamento de projetos? Se sim, exemplifique
5. Qual a sua experiência profissional?
6. Em que áreas de atuação atuou antes da sua atual experiência na área de gerenciamento de projetos?
7. Como é a estrutura organizacional referente a projetos da empresa a qual atua atualmente?
8. As boas práticas e/ou metodologias utilizadas na sua atual organização são requisitadas de alguma forma? Exemplifique.
9. Tais boas práticas e/ou metodologias utilizadas na sua atual organização seguem exatamente o que os respectivos institutos criadores das mesmas indicam? (SIM OU NÃO) Por quê?
10. Você se utiliza de sua experiência para eliminar ou criar processos/procedimentos na condução de um projeto? (SIM OU NÃO) Por quê?
11. Qual o significado de senioridade para você?
12. Você se considera sênior?
13. Que fatores, além do tempo de atividade, você considera fundamentais para que um profissional se torne sênior? Por quê?
14. Você poderia detalhar a condução de um projeto, do início ao fim, usando como exemplo o último projeto conduzido por você?

15. Qual a grau de liberdade você, como gerente de projetos, tem para tomada de decisões na condução de um projeto?
16. Qual a grau de liberdade você, como gerente de projetos, tem para a seleção de sua equipe, independentemente de serem externos e internos.
17. Como eventuais conflitos provenientes de divergências entre opiniões de sua equipe perante as decisões tomadas por patrocinadores são tratados?
18. Você estabelece estratégias para a tratativa de decisões tomadas por patrocinadores? (SIM OU NÃO) Como e por quê?
19. Você estabelece estratégias para a tratativa de conflitos provenientes de divergências entre opiniões de sua equipe? (SIM OU NÃO) Quais
20. Como você gerencia o conhecimento adquirido em um projeto. Como você organiza este conhecimento?
21. A forma ao qual a organização do conhecimento adquirido em projetos ocorre da mesma maneira desde o início de sua atuação como gerente de projeto? (SIM OU NÃO) Como foi à evolução?
22. Como você gerencia as lições aprendidas na execução de um projeto? A forma ao qual o gerenciamento das lições aprendidas é a mesma desde o início de sua como gerente de projeto? (SIM OU NÃO) Se sim, como foi a(SIM OU NÃO) evolução? Se não, que motivos o levaram a crer que não mudou?
23. Você acredita que um gerente de projetos júnior tenha a capacidade de tomar decisões equivalentes a gerentes seniores na condução de seus projetos? Se sim, cite que fatores podem contribuir para este fato.

## APÊNDICE B – Termo de consentimento

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Marcelo Pereira da Conceição e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema de Administração e Estratégia. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Américo Ramos. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: ( ) **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc.*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:

( ) **SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU /**

( ) **NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

**Nome completo (Legível):** \_\_\_\_\_

**Tels.:** ( ) \_\_\_\_\_

**Email:** \_\_\_\_\_

ASSINATURA

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.