



**CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER LEGISLATIVO**

Janaina Djenane Souza Catete

**PROPOSTA DE ANÁLISE DA ATIVIDADE "AVALIAR CONFORMIDADE DO
ARTEFATO" NO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO CENTRO DE INFORMÁTICA**

Relatório de Intervenção

**Brasília
2016**

Janaina Djenane Souza Catete

PROPOSTA DE ANÁLISE DA ATIVIDADE "AVALIAR CONFORMIDADE DO ARTEFATO" NO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO CENTRO DE INFORMÁTICA

Relatório de Intervenção

Relatório de Intervenção apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina Práticas de Gestão no Legislativo do Curso de Mestrado Profissional em Poder Legislativo, do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor.

Professores: Fabiano Peruzzo Schwartz e Roberto Campos da Rocha Miranda.

Área de Concentração: Poder Legislativo

Linha de Pesquisa: Gestão pública no Poder Legislativo

Disciplina: Práticas de Gestão no Legislativo

Brasília

2016

CATETE, J. D. S. **Proposta de análise da atividade “Avaliar conformidade do artefato” no Escritório de Projetos do Centro de Informática.** 35 f. Relatório de Intervenção (Mestrado Profissional em Poder Legislativo). Disciplina – Práticas de Gestão no Legislativo. Brasília: Câmara dos Deputados, 2016.

Resumo

O objetivo deste relatório é propor método de análise da atividade “Avaliar conformidade do artefato”, desempenhada pelo Escritório de Projetos do Centro de Informática, fundamentado na gestão do conhecimento. Segundo o Processo de Gestão de Projetos do Cenin – PGP-Cenin, uma das atividades desempenhadas pelo Escritório de Projetos é “Avaliar a conformidade do artefato”, que consiste na avaliação de conformidade dos documentos de projetos à metodologia de gestão de projetos da Câmara dos Deputados, baseado principalmente no conhecimento tácito do avaliador. A abordagem escolhida foi a histórico-descritiva, pesquisa documental e o uso da técnica da observação participante. As conclusões apontam principalmente para necessidade de alterações no PGP-Cenin (transformação da atividade em subprocesso), adoção de práticas de gestão de informação e gestão do conhecimento, colaborando para a melhoria dos resultados do projeto.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento, Escritório de Projetos, Gestão de Projetos, Gestão de Portfólio, Gestão de Informação, PMO e a Gestão do Conhecimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tarefas do processo de Gerenciamento de Informações.....	19
Figura 2 – Espiral do conhecimento.....	20
Figura 3 – Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	20
Figura 4 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.....	21
Figura 5 – Painel do Portfólio de TIC do Cenin, em 16/05/2015.....	26
Figura 6 – Página do Camaranet.....	26
Figura 7 – Atividade “Avaliar Conformidade do Artefato” no PGP-Cenin.....	28
Figura 8 - Subprocesso “Avaliar conformidade o artefato”	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Planejamento Estratégico de TIC.....	14
Quadro 2 – Tipos de PMO, adaptado de PMI (2013, p. 11).....	16
Quadro 3 – Classificação das práticas de gestão.....	22
Quadro 4 – Descrição das práticas de GC.....	22
Quadro 5 – Classificação das práticas de gestão pelo critério Nível Organizacional.....	23
Quadro 6 – Arquétipos de PMO e o conhecimento, adaptado de Barcaui (2012, p. 502).....	24
Quadro 7 – Atividades do Subprocesso x Modelo SECI.....	31
Quadro 8 – Atividades x Técnicas de Gestão do conhecimento.....	32

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Camaranet	Intranet da Câmara dos Deputados
Casa	Câmara dos Deputados
Cenin	Centro de Informática
Coges	Coordenação de Apoio a Governança e a Gestão de TIC
EP	Escritório de Projetos
GC	Gestão do Conhecimento
PGP-Cenin	Processo de Gestão de Projetos do Cenin
PMO	Project Office Management
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
Seppo	Seção de Planejamento, Projeto e Orçamento
SPlan	Seção de Planejamento de TIC
SProj	Seção de Gestão de Projetos de TIC

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	13
1.1 Breve história da Instituição	13
1.2 Organograma	13
1.3 Missão, visão, valores, política ambiental e objetivos da Instituição	14
1.4 Caracterização do órgão de estudo	14
2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Gestão de Projetos	15
2.2 Gestão de Portfólio	15
2.3 Escritório de Projetos.....	16
2.4 Gerenciamento de Processos de Negócio	18
2.5 Gestão da Informação	18
2.6 Gestão do Conhecimento	19
2.7 Práticas de gestão do conhecimento	21
2.8 O PMO e a Gestão do Conhecimento	24
3 DIAGNÓSTICO, MÉTODO E ANÁLISE	25
3.1 Diagnóstico da situação atual	25
3.2 Método de abordagem	28
3.3 Registro das observações e análises.....	29
3.3.1 – Observações gerais para a realização da atividade	29
3.3.2 – Observação junto à equipe do EP	29
3.3.3 – Observação em relação ao EP junto ao gerente de projeto	30
4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	30
4.1 Sugestões de aprimoramento	30

4.2 Limitações das ações	33
CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS.....	36
ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DO CENIN	39

INTRODUÇÃO

Há seis anos o Centro de Informática (Cenin) vem atuando na gestão de projetos. Nesses anos, todos os diretores mantiveram o patrocínio a esta disciplina.

O sucesso do escritório de gestão de projetos depende não somente da equipe que o representa como também do poder da equipe executiva da empresa e de seus principais clientes: os gerentes de projetos. Embora não exista uma receita para o sucesso, é muito improvável que sem uma implementação de “cima para baixo” um escritório de projetos possa atingir seus objetivos (BARCAUI, 2012, p.11).

Apesar do patrocínio, houve resistência à implantação. Os três grandes focos de resistência à possibilidade de aplicação do conceito de gestão estratégica a uma Casa Legislativa – Prescindibilidade, Impossibilidade, Impraticabilidade – apontados nos estudos de Guimarães et al. (2013, p. 292) também foram observados na implantação da Gestão de Projetos no Cenin.

Cabia ao Escritório de Projetos (EP) ir quebrando cada uma dessas resistências por convencimento, pelas lições aprendidas de outros gerentes de projeto ou pelos benefícios apontados pela literatura, como:

[...] padronização das operações, decisões corporativas, e não em silos isolados, melhor planejamento da capacidade, acesso mais rápido às informações mais apuradas, operações mais eficientes, menos necessidades de reestruturações, menos reuniões roubando o tempo de executivos, priorizações de projetos mais realistas e preparação de futuros gerentes da organização (KERZNER, 2005, apud BARCAUI, 2012, p. 23).

Há instrumentos destinados à gestão de projetos na Casa e no Cenin: estabelecimento da metodologia da gestão estratégica na Câmara dos Deputados (BRASIL, 2009c); criação da Coordenação de Apoio a Governança e a Gestão de TIC (Coges); Mapa Estratégico da Câmara dos Deputados 2009-2011 (BRASIL, 2009a); Diretrizes e Linhas de Atuação da Câmara dos Deputados (BRASIL, 2012); Mapa Estratégico TIC 2014-2018 (BRASIL, 2014).

Além das questões consideradas anteriormente e considerando o permanente patrocínio do diretor do Cenin e da existência de seção específica para tratar do assunto, a gestão de projetos no Cenin foi implantada paulatinamente para ir conquistando a adesão à disciplina, o que talvez possa ser considerada inicialmente uma melhoria operacional.

Uma das principais considerações antes de partir para a implantação do escritório de projetos é estabelecer exatamente quais seriam estes objetivos do PMO [*Project Management Office*] a ser desenvolvido. Quais as lacunas a serem preenchidas e quais as que se espera que o escritório desempenhe na organização. As possibilidades são muitas e variam de acordo com a necessidade da empresa (BARCAUI, 2012, p. 20).

Com portfólio de projetos, que atende a todas as diretorias da Casa, sempre acima de 100 projetos, gerenciados por mais de 50 gerentes de projetos, a equipe reduzida do EP (uma a duas pessoas) vem preenchendo as lacunas, ao longo dos anos, para os diversos *stakeholders*: gestores, com relatórios e informações para tomada de decisões; gestão de projetos, com melhorias na metodologia e estabelecimento do Processo de Gestão de Projetos do Cenin (PGP-Cenin) (CAMARANET, 2016e); gerentes de projetos, com treinamento e suporte presencial; e para o próprio EP, com desenvolvimento de instrumentos para a gestão do portfólio.

O PGP-Cenin prevê alguns documentos, alinhado à metodologia de gestão de Projetos da Casa, estabeleceu um subconjunto de documentos obrigatórios que suprem as necessidades de comunicação comuns em projetos da Câmara dos Deputados: Termo Abertura do Projeto, Declaração de Escopo, Cronograma, Relatório de Situação, Termo de Aceite para implantação em produção, Termo de Encerramento, Lições Aprendidas e Solicitação de Mudança. Esses documentos são denominados “artefatos” no PGP-Cenin.

O PMO não é somente um grupo de pessoas que oferece suporte administrativo a projetos para montagem de cronogramas e orçamentos, mas também com influência direta na estratégia da empresa, através do monitoramento e controle de portfólio (BARCAUI; QUELHAS, 2005, apud BARCAUI, 2012, p. 12).

Uma das atividades do EP previstas no PGP-Cenin é a de “Avaliar conformidade do artefato”. Tal atividade é ratificada pela assinatura do membro do escritório de projeto na aprovação do documento do projeto, porém não é exigido nenhum registro das análises dos artefatos ou recomendações ao gerente de projeto, pois era necessário conquistá-lo para a disciplina.

Ao avaliar o índice de adesão ao PGP-Cenin, que indica a apresentação dos documentos de projeto, o percentual de projetos em dia e o atraso médio dos projetos, a proposta deste relatório é analisar a atividade “Avaliar conformidade do artefato” e apontar as possibilidades de melhoria fundamentadas na gestão do conhecimento (GC).

1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

1.1 Breve história da Instituição

O modelo de Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados foi estabelecido pela Portaria n. 233, de 28/12/2009 (BRASIL, 2009b, p. 7). Tal modelo prevê escritório corporativo e setoriais de gestão em diretorias, indica os requisitos necessários para a função de gerente de projeto, sendo a indicação por discricionariedade do patrocinador, e sugere que o gerente tenha preferencialmente dedicação exclusiva ao projeto, sem prever remuneração para o gerente de projeto.

O Cenin é o órgão responsável pela TIC da Câmara dos Deputados. Hierarquicamente vinculado à Diretoria Administrativa, o Cenin, por ser departamento, não é previsto na referida Portaria como um Escritório de Gestão, mas aderiu à metodologia de gestão de projetos da Casa (BRASIL, 2009c).

O Cenin criou a Coges em setembro de 2009, para tratar dos assuntos de governança e gestão de TIC no Cenin (Projetos, Processos de TIC, Segurança da Informação, Contratações e Divulgação).

1.2 Organograma

A Seção de Gestão de Projetos de TIC (SProj), hierarquicamente vinculada à Coges, é a responsável pela gestão de projetos de TIC, conforme pode ser observado no organograma do Cenin, no Anexo 1. A SProj foi criada posteriormente à Coges. Vencida pela estrutura hierárquica da Casa, a concepção era de trabalhar por células temáticas – gestão de projetos, gestão de processos etc. –, onde um servidor poderia atuar em mais de uma célula ou ter a possibilidade de rearranjar a equipe de acordo com momentos que demandariam uma atuação conjunta como coordenação, a exemplo das reuniões de planejamento ou Reuniões de Avaliação Estratégica e dar a dinâmica necessária à gestão estratégica.

[...] os mapas estratégicos fornecem fotografias da estratégia do negócio, portanto, algo estático. A quantificação de metas, o estabelecimento de horizontes de tempo para as realizações e o planejamento e a aprovação de programas criam condições para que o mapa estratégico se converta em representação dinâmica da criação de valor ao longo do tempo (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 380, apud GUIMARÃES et al., 2013, p. 315).

1.3 Missão, visão, valores, política ambiental e objetivos da Instituição

A missão, visão, valores e objetivos do Cenin (Quadro 1) estão estabelecidos no Planejamento Estratégico de TIC – 2014-2018 (BRASIL, 2014).

Quadro 1 – Planejamento Estratégico de TIC

Missão	Planejar, coordenar e prover soluções efetivas de TIC, viabilizando o cumprimento da missão da Câmara dos Deputados.
Visão	Ser ator estratégico da Câmara dos Deputados, prestando serviços de TIC com qualidade e tempestividade, de forma a participar da consolidação de um parlamento moderno, transparente e com ampla participação dos cidadãos.
Valores	Ética; Comprometimento; Cooperação; Inovação; Transparência; Excelência Técnica
Objetivos	Viabilizar maior aproximação à sociedade; Contribuir para o aumento da eficiência da casa no cumprimento da missão; Aumentar a capacidade de atendimento da TIC; Impulsionar a Governança e a Gestão Corporativa; Melhorar o atendimento aos parlamentares; Atrair e motivar servidores a permanecerem na Área Central de TIC; Aprimorar e ampliar a oferta de serviços de TIC dirigidos à participação popular e ao cumprimento da missão institucional; Prover ambiente de TIC moderno, disponível e com a capacidade requerida para atender às demandas.

Fonte: Brasil (2014)

1.4 Caracterização do órgão de estudo

O órgão em questão é a Seção de Gestão de Projetos de TIC (SProj), da Coges, do Cenin.

A seção é responsável pelas funções consultivas para os gerentes de projeto do Cenin, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso à informação sobre gestão de projetos e lições aprendidas, da metodologia de gestão de projetos da Casa.

A seção também acompanha o portfólio de projetos do Cenin, com um olhar mais amplo sobre os projetos, como interdependência de projetos, riscos para o portfólio, análise sobre a capacidade da seção ou do gerente, além de subsidiar os gestores para a tomada de decisões, participar de processos e seções com os quais tem interface. Diante dessas atribuições, a seção pode ser caracterizada como PMO de Suporte e de Controle.

Em 17 de maio de 2016, o cenário da seção é o acompanhamento do Portfólio de TIC 2015-2016 contendo 149 projetos (76 cadastrados na ferramenta de gestão de projetos), atendendo 6 diretorias. Os projetos do portfólio são gerenciados por 73 gerentes, ligados a 12 coordenadores do Cenin. A equipe da SProj possui 2 servidores, um terceirizado técnico em desenvolvimento e um terceirizado documentador (CENIN, 2016).

Em maio de 2016, houve fusão da SProj com a Seção de Planejamento e Orçamento de TIC (SPlan), absorvendo as atribuições de planejamento e orçamento e os dois servidores da SPlan, passando a ser denominada Seção de Planejamento, Projetos e Orçamento (Seppo).

Para este relatório de intervenção, é considerada a SProj como órgão de estudo.

2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Projetos

Segundo PMI (2013, p. 3), projeto é o esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Temporário indica que o projeto tem início e fim definidos. O fim é alcançado quando os objetivos do projeto forem atingidos ou quando seus objetivos não podem ser alcançados ou quando as necessidades para o projeto não mais existem, ou se o cliente assim o desejar.

Os projetos são frequentemente utilizados como um meio para alcançar os objetivos estratégicos da organização (PMI, 2013, p. 3).

Segundo o PMI (2013, p. 5), gestão de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para alcançar os requisitos do projeto. A gestão de projetos é realizada através da aplicação e integração dos processos de gerenciamento de projetos agrupados logicamente e categorizados em cinco grupos de processo: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle, e Encerramento.

2.2 Gestão de Portfólio

O portfólio se refere a projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para atingir os objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem ou não ser necessariamente interdependente ou diretamente relacionados (PMI, 2013, p. 9).

A gestão de portfólio se refere à gestão centralizada de um ou mais portfólios para alcançar os objetivos estratégicos. A gestão de portfólio foca na garantia de que os projetos e programas são revisados para priorizar a alocação de recursos, e que o gerenciamento do portfólio é consistente e alinhado às estratégias da organização (PMI, 2013, p. 10).

2.3 Escritório de Projetos

Segundo PMI (2013, p. 11), o Escritório de Gestão de Projetos [*Project Management Office* – PMO] é a estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologia, ferramentas e técnicas. As responsabilidades do PMO podem variar de fornecimento de funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser realmente responsável pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos. Para Barcaui (2012, p. 12), em termos gerais, um PMO deveria ser o provedor principal de serviços de gestão de projetos para a sua empresa.

Há vários tipos de estruturas de PMO nas organizações (Quadro 2), variando o grau de controle e influência que o PMO tem nos projetos dentro da organização (PMI, 2013, p. 11), tais como:

Quadro 2 – Tipos de PMO, adaptado de PMI (2013, p. 11)

Tipo de PMO	Características	Grau de controle
Suporte	Fornecer funções consultivas, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso à informação e lições aprendidas de outros projetos. Serve como um repositório de projetos.	Baixo
Controle	Fornecer suporte e requer conformidade, que pode envolver adoção de <i>frameworks</i> ou metodologias de gestão de projeto, usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou com a governança.	Moderado
Diretivo	Gerencia os projetos diretamente.	Alto

Fonte: Elaborado pela autora, com base em PMI (2013, p. 11)

O PMO integra dados e informações dos projetos estratégicos corporativos e avalia quão alto é o grau de atingimento dos objetivos estratégicos. O PMO é a ligação natural entre os portfólios, programas e projetos da organização e os sistemas de indicadores corporativos (ex. *Balanced Scorecard*) (PMI, 2013, p. 11).

O PMO pode ter autoridade para atuar como um *stakeholder* integral e tomador de decisão ao longo da vida de cada projeto, fazer recomendações, ou terminar projetos ou tomar outras ações, como manter o alinhamento com os objetivos de negócio. Além disso, o PMO pode envolver a seleção, gerenciamento e desenvolvimento de recursos compartilhados ou dedicados do projeto (PMI, 2013, p. 11).

Para o PMI (2013, p. 11), a função primária do PMO é suportar gerentes de projetos das mais variadas formas, que incluem, mas não se limitam a:

- Gerenciar recursos compartilhados entre todos os projetos administrados pelo PMO;

- Identificar e desenvolver metodologia de gerenciamento de projetos, melhores práticas e padrões;
- *Coaching, mentoring*, treinamento e fiscalização;
- Monitoramento da conformidade em relação aos padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditoria de projetos;
- Desenvolvimento e gerenciamento de padrões, políticas, procedimentos, modelos e outra documentação compartilhada (ativos do processo organizacional); e
- Coordenar a comunicação entre projetos.

Para Barcaui (2012, p. 11), o ponto principal é que de algum modo os escritórios de projetos são construídos para servir às necessidades de gestão de projetos da organização.

O PMI (2013, p. 12) aponta que gerentes de projetos e PMOs perseguem diferentes objetivos e, como tal, são dirigidos por diferentes requisitos. Todos esses esforços estão alinhados com as necessidades estratégicas da organização. Diferenças entre os papéis dos gerentes de projeto e o PMO são listadas a seguir:

- O gerente de projeto foca nos objetivos específicos do projeto, enquanto o PMO gerencia principais mudanças de escopo de programa, que podem ser vistas como oportunidades potenciais para melhor alcançar os objetivos de negócio;
- O gerente de projeto controla os recursos atribuídos ao projeto para melhor alcançar os objetivos do projeto, enquanto o PMO otimiza o uso dos recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos;
- O gerente de projeto gerencia as restrições (escopo, tempo, custo, qualidade, etc.) do projeto, enquanto o PMO gerencia as metodologias, padrões, riscos/oportunidades em geral, métricas e interdependência entre projetos no nível de negócio.

2.4 Gerenciamento de Processos de Negócio

A gestão de processos busca identificar os processos de trabalho, conhecer como eles são executados, propor soluções para os problemas encontrados, acompanhar a implantação de melhorias e monitorar resultados (CAMARANET, 2016c).

Segundo o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (CBOK, 2013, p. 33):

Gerenciamento de Processos de Negócio representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocesso que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização de tarefa e respectivos passos.

A compreensão, o aperfeiçoamento e a gestão de processos de trabalho auxiliam a gestão cotidiana e estratégica, pois fornecem informações que orientam a tomada de decisões (CAMARANET, 2016c).

2.5 Gestão da Informação

A informação contribui de muitas formas para uma execução mais eficaz das estratégias de uma organização (MCGEE; PRUSAK, 1994, 105).

Os processos e a arquitetura da informação existem para promover determinados tipos de comportamento em relação à informação dentro das organizações. A informação não tem qualquer valor para uma organização até que seja colocada em prática. A maneira como os indivíduos se comportam em relação à informação – como eles adquirem, filtram, analisam e comunicam – é tão importante para a organização quanto a própria informação. Se a informação é a matéria-prima das decisões, o comportamento em relação à informação abrange as atividades de criação – e de destruição – de valores que atuam sobre a matéria-prima. (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 106).

No modelo de gerenciamento da informação (Figura 1) proposto McGee e Prusak (1994, p.108) a informação recebe ênfases diferentes em cada segmento econômico e em cada organização (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 107).

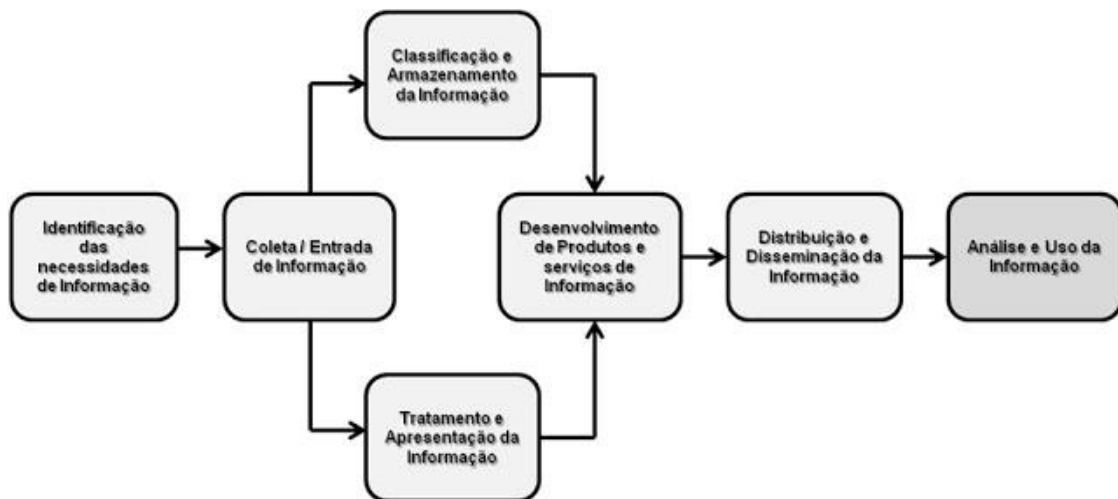


Figura 1 – Tarefas do processo de Gerenciamento de Informações

Fonte: McGee e Prusak (1994, p. 108)

2.6 Gestão do Conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68), partindo do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, postulam quatro modos diferentes de conversão de conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, denominado modelo SECI (Figura 2).

Resumidamente, a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e a partir daí da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69). A externalização é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71). A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75). A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77).



Figura 2 – Espiral do conhecimento
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral (Figura 3) que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82).

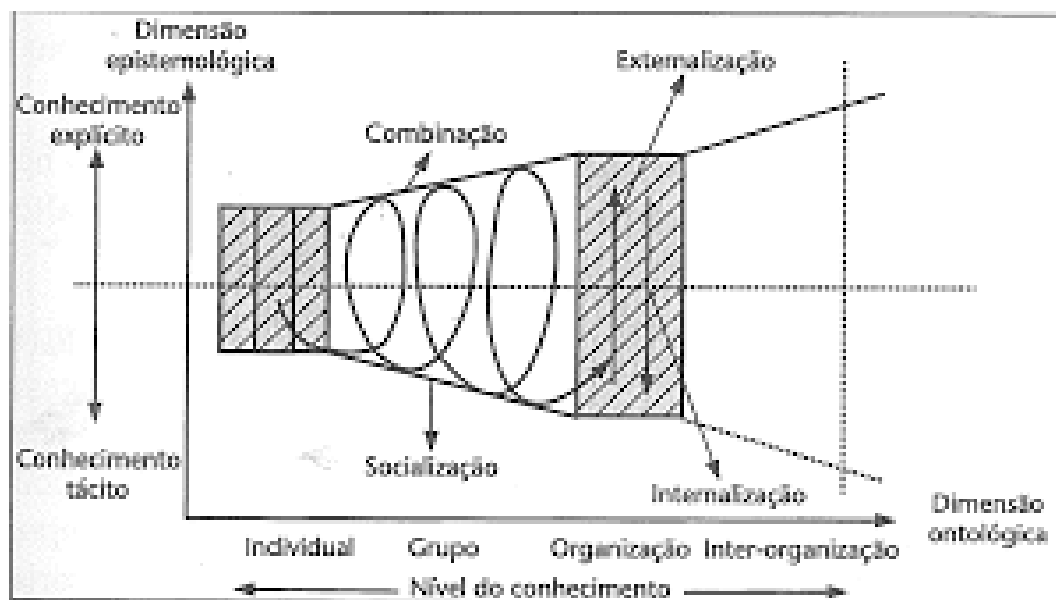


Figura 3 – Espiral de criação do conhecimento organizacional
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

O modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional (Figura 4), compreende as fases: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação de conceitos; (3) justificação dos conceitos; (4) construção de um arquétipo; e (5) difusão interativa do conhecimento [*cross-leveling knowledge*] (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 96).

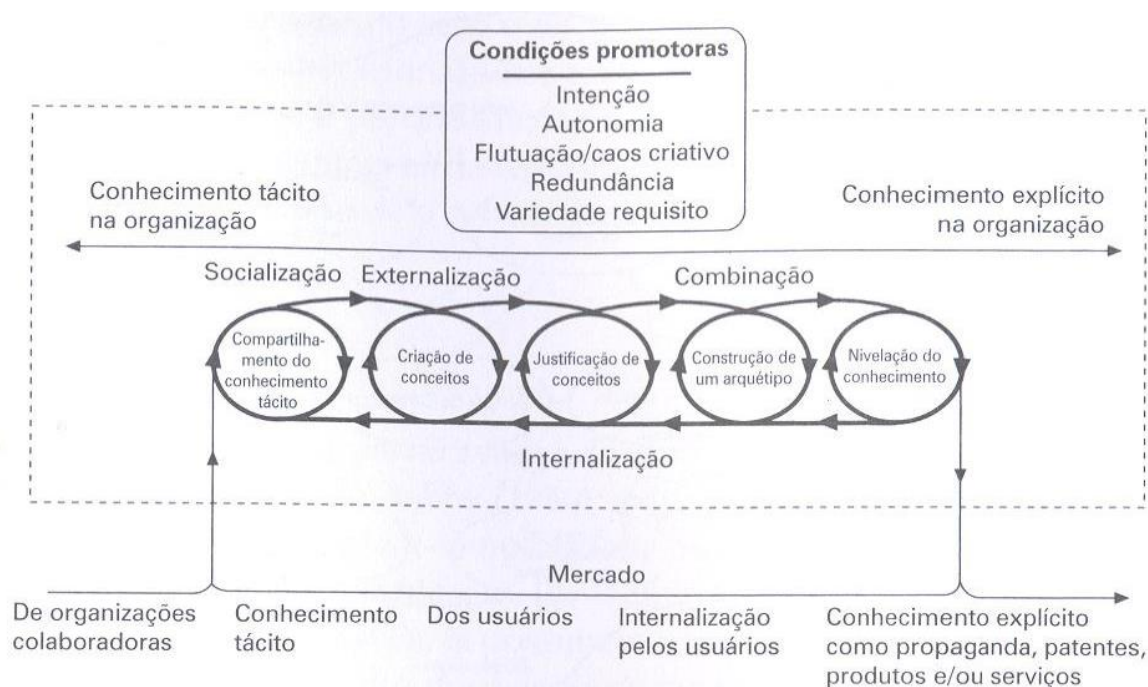


Figura 4 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96)

2.7 Práticas de gestão do conhecimento

Assis (2015, p. 31), em seus estudos, usou indistintamente o termo “práticas de GC” para técnicas, instrumentos e métodos, procedimentos relacionados aos processos e fluxos de GC que visam identificar, capturar, gerar, compartilhar, utilizar e mensurar o conhecimento organizacional.

Assis (2015, p. 41) apresenta no Quadro 3 a classificação das práticas de GC pelos seguintes critérios: fluxo de processos de GC, nível organizacional e orientação tecnológica.

Quadro 3 – Classificação das práticas de gestão

Critérios	Classificação
Fluxo de Processos	Identificar
	Capturar
	Compartilhar
	Reter
	Utilizar
	Mensurar
Nível Organizacional	Estratégico
	Tático
Orientação Tecnológica	Forte orientação tecnológica
	Fraca orientação tecnológica

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Assis (2015)

Segundo Skyrme (2007, apud ASSIS, 2014, p. 31) há cerca de 80 práticas. O Quadro 4 apresenta um resumo a partir das 44 práticas de GC inventariadas por Assis (2015, p. 31) e apresentadas na proposta de intervenção deste trabalho:

Quadro 4 – Descrição das práticas de GC

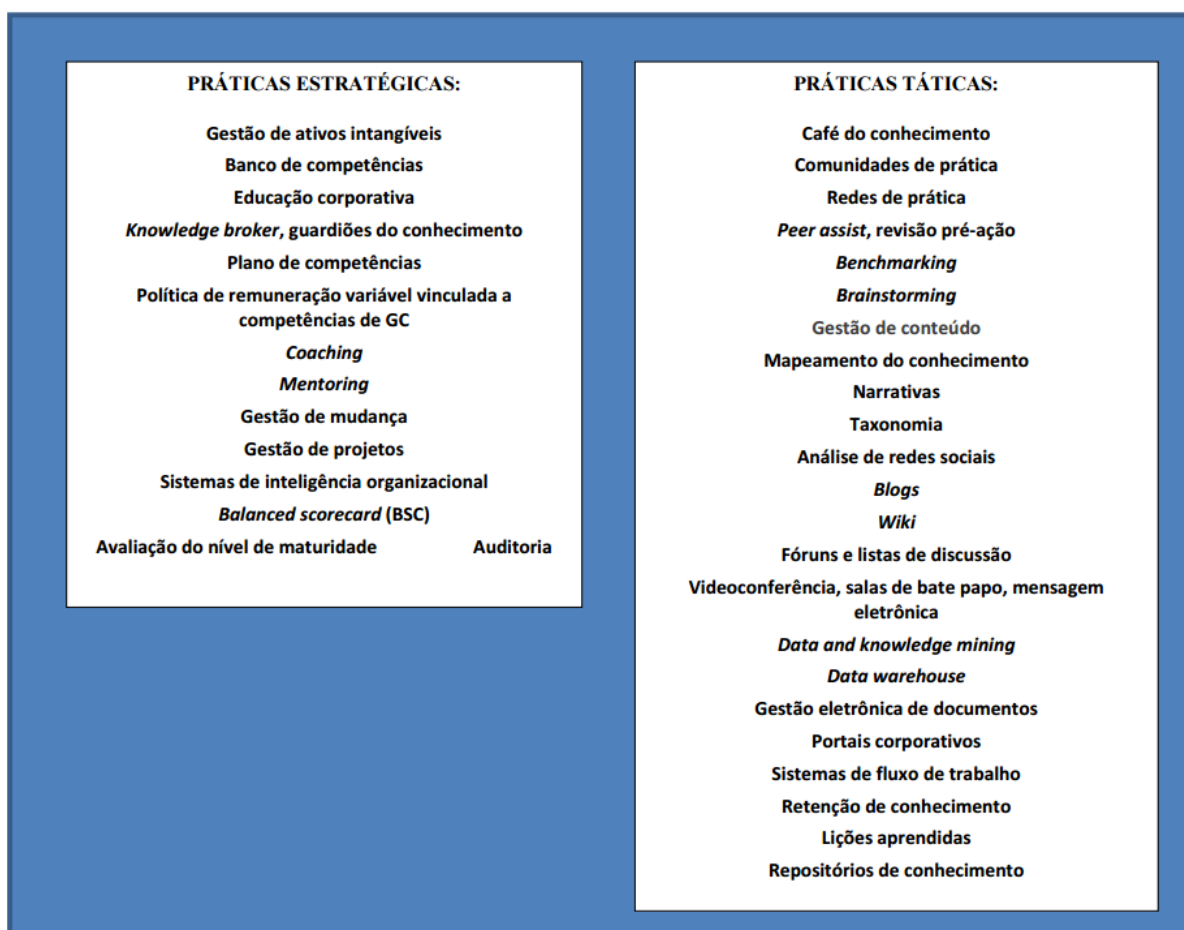
Elemento	Prática de GC	Descrição resumida
Ambientes colaborativos	Café do conhecimento	Espaço, físico ou virtual, em que se realizam debates para refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e intuições que surgem em um ambiente não confrontativo, visando à promoção de reflexão e compartilhamento.
Capital intelectual	Banco de competências	Também denominado banco de talentos, páginas amarelas ou páginas brancas: trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural dos recursos humanos da organização.
	<i>Peer assist</i> , revisão pré-ação.	Visa promover a revisão de conhecimento pré-ação, consistindo na reunião de experts para obtenção e revisão de conhecimentos necessários, a partir da <i>expertise</i> , experiência e lições aprendidas em contextos similares, antes da execução de uma atividade, projeto ou resolução de problemas.
Técnicas	<i>Brainstorming</i>	Técnica específica para gerar ideias novas. O processo é normalmente dividido em duas fases: divergência e convergência. Na primeira fase, todas as ideias são consideradas válidas. Em uma segunda fase, os participantes criticam as ideias apresentadas, destacando primeiramente o que acham consensualmente positivo.
	<i>Coaching</i>	Modalidade de gestão de desempenho na qual um expert elabora atividades de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, sem, no entanto, participar da execução das atividades.
	Gestão de Conteúdo	Processo de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações, envolvendo pesquisa contínua de conteúdos dispostos em instrumentos como bases de dados, árvores de conhecimento e redes humanas.

Elemento	Prática de GC	Descrição resumida
	Mapeamento do conhecimento	Levantamento e registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos. Inclui a elaboração de mapas e árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamento de indivíduos, grupos ou organizações.
Softwares sociais	Wiki	Aplicativo ou <i>software</i> que permite a qualquer pessoa criar e alterar páginas de um sítio da intranet ou internet, funcionando como gerenciador de conteúdo.
	Videoconferência, salas de bate papo, mensagem eletrônica	Ferramentas tecnológicas que facilitam a colaboração e o compartilhamento de informação e conhecimento
Tecnologia	Portais corporativos	Espaço web de integração dos sistemas corporativos. Trata-se de um ambiente de trabalho, interface de acesso ao repositório de conhecimento organizacional.
Memória	Lições aprendidas (revisão de aprendizagem)	Trata-se de relatos de experiência em que se registram os fatos ocorridos, os resultados esperados, análise das relações de causa, as diferenças entre os resultados esperados e aqueles efetivamente obtidos.
	Repositórios de conhecimento	Constituem bancos de dados direcionados ao armazenamento do conhecimento organizacional, entendido como toda a informação contextualizada gerada internamente ou, ainda, aquela obtida externamente.
Avaliação	Modelos de avaliação do nível de maturidade	Constituem processos sistematizados de avaliação da implantação e utilização das práticas de GC

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Assis (2015)

O Quadro 5 apresenta as práticas de GC, já classificadas pelo critério “Nível Organizacional” (ASSIS, 2015, p. 41).

Quadro 5 – Classificação das práticas de gestão pelo critério Nível Organizacional



Fonte: Assis (2015, p. 41)

2.8 O PMO e a Gestão do Conhecimento

Para Hobbs (2007, apud BARCAUI, 2012, p. 500), os PMO's têm papéis altamente variáveis e executam uma ampla gama de funções e as funções relacionadas ao conhecimento estão entre as funções vistas como menos importantes.

De Souza e Evaristo (2006, apud BARCAUI, 2012, p. 501) classificam os PMOs em duas dimensões: dimensão administrativa e dimensão intensiva em conhecimento. Na dimensão administrativa, o PMO provê suporte administrativo aos gerentes de projetos; ênfase no conhecimento explícito. Já na dimensão intensiva ao conhecimento, o PMO gerencia melhores práticas, aprendizado em projetos e aumento da maturidade em gerenciamento de projetos na organização; ênfase no conhecimento explícito, mas também no conhecimento tácito.

Os arquétipos de cada dimensão são resumidos no Quadro 6:

Quadro 6 – Arquétipos de PMO e o conhecimento, adaptado de Barcaui (2012, p. 502)

Dimensão	Arquétipo	Descrição
Administrativa	PMO Auxiliar	Função administrativa, fornecendo: status dos projetos, identificação de riscos e possíveis problemas, e mantém os arquivos do projeto. Reporta sobre projetos, tarefas, recursos, mas não tenta influenciá-los. Modelo passivo, fornece serviços quando solicitado. Não tem controle sobre as práticas de gerenciamento de projetos ou sobre a seleção de projetos. Dificuldade para avaliar os benefícios do PMO. Assume que os departamentos funcionais são responsáveis pelo sucesso do projeto.
Intensiva em conhecimento	PMO Gerente da Informação	Armazenar informações que são usadas para avaliação (ex. painel de controle (“ <i>dashboard</i> ”)). Acompanhar e relatar o andamento dos projetos. Servir como fonte de informações sobre projetos e atualizações consolidadas de status. Funções intensamente relacionadas ao conhecimento e em menor escala com funções administrativas. O PMO raramente toma a iniciativa e não tem autoridade. Departamentos funcionais continuam a ser responsáveis pelo sucesso do projeto.
	PMO Gerente do Conhecimento	É um repositório de melhores práticas, sem responsabilidade administrativa. É uma base de conhecimento que fornece expertise em projetos, orientação (“ <i>mentoring</i> ”) e treinamento, sendo reconhecido como autoridade da organização. Responsável pelo conhecimento relacionado ao gerenciamento de projeto. Fornece visão geral de sua carteira (portfólio) de projetos, centra-se nas entregas do projeto e é o ponto central responsável pelo sucesso dos projetos específicos. Gerentes de projeto podem se reportar ao PMO (de forma permanente ou apenas durante um projeto), mas esse PMO raramente tem autoridade sobre os gerentes de projeto. Responsável pela captura e gerenciamento das informações sobre projetos e pela captura e pelo gerenciamento das melhores práticas e reflexões (“ <i>insights</i> ”).
	PMO Treinador	O “Treinador” (“ <i>Coach</i> ”) é o mais intenso no que se refere ao conhecimento. É local das melhores práticas e do conhecimento sobre o estado do gerenciamento de projetos na organização. Responsável por reforçar de forma a garantir que as melhores práticas serão usadas no gerenciamento de projetos futuros. Controla a melhoria focada e é um centro de excelência com responsabilidade de buscar a excelência nos projetos da organização. É um forte agente de mudança, cujo propósito é vencer as resistências e preparar o caminho para um novo modelo de gerenciamento de projetos.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Barcaui (2012, p. 502)

3 DIAGNÓSTICO, MÉTODO E ANÁLISE

3.1 Diagnóstico da situação atual

Segundo Cohen e Graham (2001, apud BARCAUI, 2012, p. 24), é relativamente mais rápido notar benefícios qualitativos do que quantitativos da gestão de projetos.

Ou seja, a mudança relativa à documentação, à padronização e ao uso de metodologia é mais facilmente perceptível em um primeiro momento do que a quantificação de resultados propriamente ditos, que podem levar mais tempo. Até porque muitas vezes envolvem os próprios processos e a cultura da organização como um todo. [...] É de se esperar que benefícios quantitativos, como projetos entregues no prazo, dentro do

orçamento e com suas metas de rentabilidade alcançadas, também sejam conseguidos (BARCAUI, 2012, p. 24).

Segundo Shaltry e Horgan (2002, apud Barcaui, 2012, p. 24), para que resultados deste tipo possam ser obtidos, muitas vezes é preciso paciência. Barcaui (2012, p. 24) cita que uma vez que não existe solução única para todos os casos e para todas as empresas, muitas vezes é preciso aguardar períodos longos de tempo até que os benefícios quantitativos sejam percebidos pela organização.

Do ponto de vista do gerenciamento do conhecimento, as funções que podem ser encontradas nos PMOs dependem do grau de maturidade da organização envolvida. Ou seja, o PMO poderia ser um simples “Auxiliar”, cujas funções seriam basicamente administrativas e focadas na geração de um conhecimento explícito elementar, ou um PMO “Treinador”, cujas funções implantariam o que há de mais avançado no que se refere ao gerenciamento do conhecimento tácito e explícito.

Portanto, alavancar a pouca importância dada ao conhecimento e dar foco na criação do conhecimento tácito, para que possam ser implantados os PMOs “intensivos em conhecimento”, são os desafios mais evidentes. (BARCAUI, 2012, p. 501).

Portfólio de Projetos do Centro de Informática

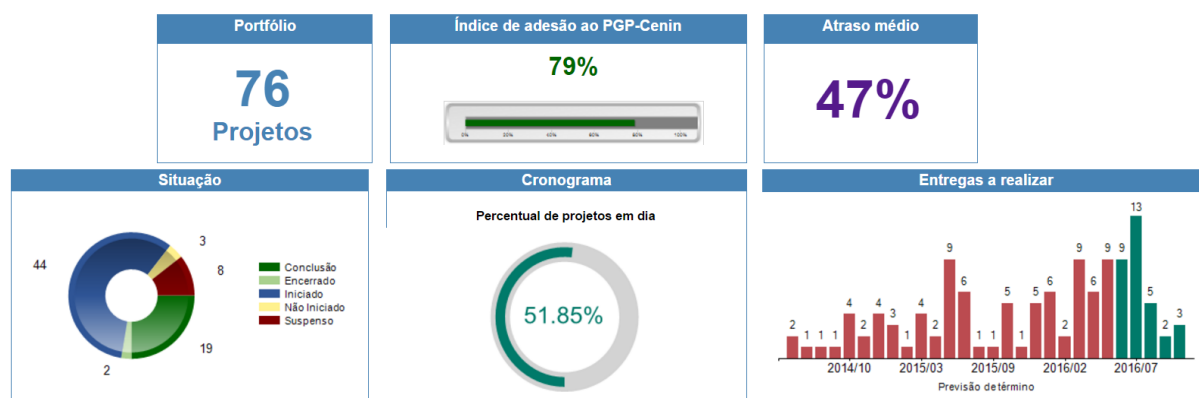


Figura 5 – Painel do Portfólio de TIC do Cenin, em 16/05/2015

Fonte: Camaranet (2016d)

Lançado em maio de 2016, de forma totalmente automatizada e em um único painel, a Figura 5 (CAMARANET, 2016d) constata os benefícios qualitativos (índice de adesão ao PGP-Cenin) e a quantificação dos resultados propriamente ditos (atraso médio, percentual de projetos em dia e entregas a realizar). Assim, a SProj pode ser considerada um PMO Gerente de Informação.



Figura 6 – Página do Camaranet

Fonte: Camaranet, (2016d)

Considerando a Figura 6, página do Camaranet (CAMARANET, 2016b), contemplando a metodologia, o PGP-Cenin e as Lições Aprendidas dos projetos, a SProj pode ser considerada um PMO Gerente do Conhecimento.

A SProj tem atuado como PMO de suporte e de controle ou um PMO Gerente do Conhecimento, fornecendo instrumentos para os gerentes de projeto; PMO gerente da informação, acompanhamento dos projetos para os gestores.

Ao analisar os números da Figura 5, o alto índice de adesão de projetos (79%), relacionado à metodologia, deveria ser inversamente proporcional aos índices relacionados aos resultados do projeto (51,85% de projetos em dia e atraso médio de 47%). O índice de adesão à gestão de projetos corresponde à existência dos artefatos, insuficiente para garantir o sucesso do projeto (ex. projeto em dia).

Ao revisar as atribuições do EP no PGP-Cenin, para verificar como o EP poderia atuar para melhorar esses índices, foi verificado que na atividade “Avaliar conformidade do artefato” (Figura 7) (CAMARANET, 2016e) havia apenas troca de conhecimento tácito, pela socialização do conhecimento, pela troca da experiência entre o membro do EP e o gerente do projeto, ou

esporadicamente entre os membros do EP, para uma segunda opinião, quando necessário, quer pela complexidade ou criticidade do projeto, sem manter qualquer registro da análise realizada. Apenas as sugestões acatadas ficavam registradas no artefato, sem identificar se são oriundas da análise do EP. O que não era acatado, não ficava registrado de nenhuma forma, como insumo para futuras análises.

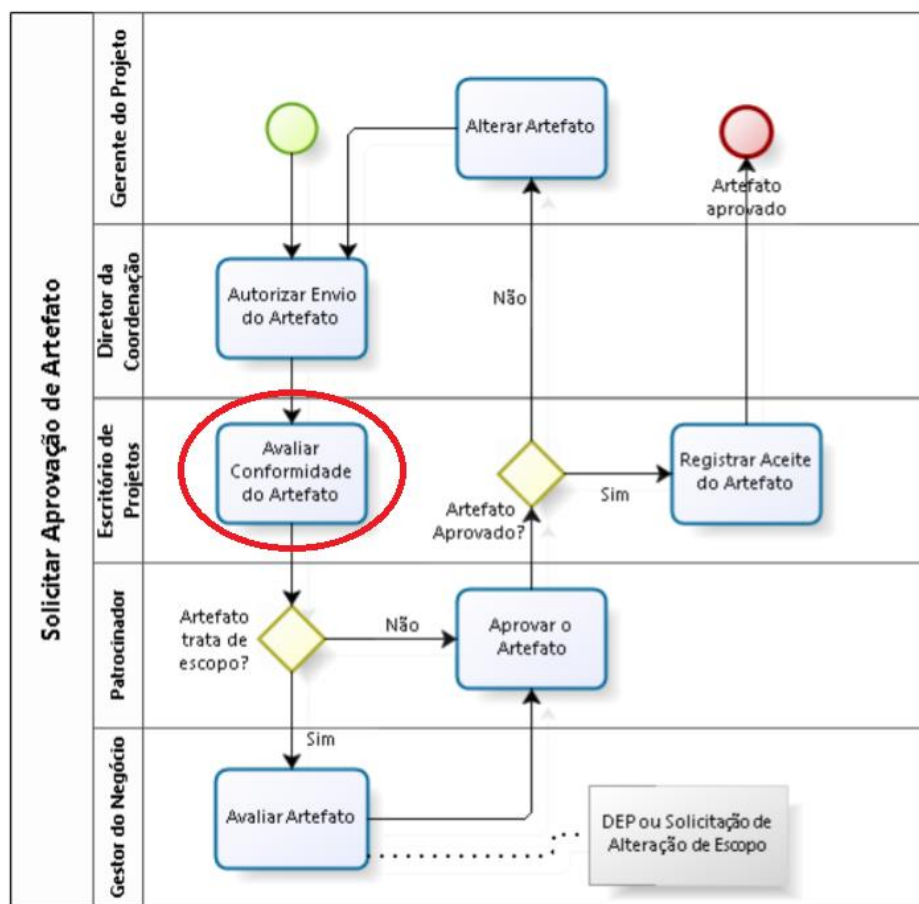


Figura 7 – Atividade “Avaliar Conformidade do Artefato” no PGP-Cenin
 Fonte: Camaranet (2016e)

3.2 Método de abordagem

Para a realização do presente relatório foi utilizada a metodologia histórico-descritiva, pesquisa documental e o uso da técnica da observação participante, suportada pela revisão de literatura.

Buscou-se abordar a SProj, desde a sua criação até o 1º semestre de 2016, após a criação do painel “Portfólio de Projetos do Cenin” e reformulação da página do Camaranet.

O escopo desta intervenção se limita à SProj e à Coges, ao portfólio de TIC. Não há previsão de qualquer interação para validação ou aprovação de propostas junto aos gerentes de projeto, coordenadores e demais escritórios de projetos da Casa durante o estudo.

A análise restringiu-se à atividade “Avaliar conformidade do artefato”. Não são objetos deste estudo as demais atividades do EP previstas no PGP-Cenin, interfaces do processo de gestão de projetos, não abarcando as demais áreas da Coges e da Casa. Não haverá julgamento dos processos, dos indicadores, da metodologia, da ferramenta tecnológica de gestão de projetos e capacitação dos gerentes de projetos.

3.3 Registro das observações e análises

A gestão do conhecimento sempre esteve presente na SProj, conforme relatado em item anterior. Seguem as observações gerais para a realização da atividade, da realização da atividade em questão junto à equipe do EP e da equipe do EP junto ao gerente de projeto.

3.3.1 – Observações gerais para a realização da atividade

A análise do documento de projeto já era necessária antes da criação do PGP-Cenin, pois deveria constar a assinatura do EP no documento do projeto. Os documentos de projeto são cadastrados na ferramenta de gestão de projetos e desde 2013 são tramitados por processo administrativo, por necessidade de adaptação à cultura da Casa, mesmo em contraposição à dinâmica da gestão de projetos.

Esse mecanismo traz um ar burocrático, inclusive para a atividade em questão. A tramitação do documento para aprovação de diversos atores, com risco de prejuízo à celeridade do processo administrativo, se justifica como forma de comunicação do projeto às partes interessadas.

Apesar de realizar efetivamente a análise, o EP não manteve os registros dessas análises.

3.3.2 – Observação junto à equipe do EP

Geralmente, a atividade é desempenhada por qualquer servidor da SProj. Eventualmente, é realizada em dupla, ou para esclarecimento de dúvidas ou devido à complexidade do projeto.

Ao observar a realização da atividade em dupla, foi constatada a socialização, com as lições aprendidas em portfólios anteriores, a troca de experiência, nem sempre adquiridas na

Câmara dos Deputados. Cada um sempre tinha sugestões a acrescentar, melhorando a qualidade do documento do projeto.

É constatada a adoção de algumas técnicas para a criação do conhecimento tácito, como a promoção do diálogo frequente e a comunicação “face a face”, a valorização, disseminação e análise sob várias perspectivas, prática acompanhada por um tutor e a reinterpretação/reexperimentação de vivências e práticas (lições aprendidas), citadas por Silva (2004, apud BARCAUI, 2012, p. 504).

3.3.3 – Observação em relação ao EP junto ao gerente de projeto

Entre o EP e os gerentes de projeto, também é observada a socialização.

Rodriguez (2002, apud BARCAUI, 2012, p. 504) destaca a importância da confiança como elemento básico para a criação do conhecimento.

Na atividade, o *feedback* para o gerente é feito numa conversa entre o (s) membro (s) do escritório e o gerente de projeto, evitando compará-la a uma reunião ou a uma prestação de contas, a fim de minimizar o viés burocrático. As recomendações são geralmente para completar o documento, esclarecimento de dúvidas, sugestões ou melhorar a clareza no texto, evitando o uso de termos técnicos. Geralmente o gerente contextualiza a situação, o projeto, o motivo por ter escrito daquela forma, com a liberdade de acatar ou não as sugestões. Acatando as sugestões, ocorre a explicitação.

Portanto, é constatada a adoção de algumas técnicas para a criação do conhecimento tácito, como a promoção do diálogo frequente e a comunicação “face a face” e a reinterpretação/reexperimentação de vivências e práticas (lições aprendidas), citadas por Silva (2004, apud BARCAUI, 2012, p. 504).

4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.1 Sugestões de aprimoramento

Um PMO Treinador é aquele que “controla a melhoria focada e é um centro de excelência com a responsabilidade de buscar a excelência nos projetos da organização” (BARCAUI, 2012, p. 503). Diante do cenário apontado no item 3.1, foi observado que essa excelência poderia ser

alcançada por meio da atividade “Avaliar conformidade do artefato”. Destarte, foi escolhido realizar a proposta de intervenção nessa atividade, pautada na gestão do conhecimento, apoiada pelas demais práticas de gestão.

A proposta é transformar conhecimento tácito individual em conhecimento explícito organizacional, conforme a espiral do conhecimento (Figura 3), especificamente na equipe do EP, ao realizar a atividade “avaliar conformidade do artefato” sem perder o conhecimento tácito com os gerentes de projeto e entre a equipe do EP, “afinal, do ponto de vista da função gerencial, pode-se dizer que o conhecimento tácito é o mais importante, já que esta função depende mais da visão e da intuição adquiridas no dia a dia da prática.”, BARCAUI (2012, p. 501).

A sugestão de aprimoramento inicia com a proposta de transformar a atividade em um subprocesso (subprocesso (

Figura 8), com a criação de atividades internas ao EP, de modo a explorar o conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito.

Os processos criam valor para o negócio ao habilitar a entrega de melhores produtos e serviços para seus clientes. Esse valor deve ser quantificado em função de como os clientes e suas partes interessadas foram impactados com os novos produtos e serviços recebidos. Sem um foco claro em entender como os clientes e as partes interessadas são impactados com os novos produtos e serviços entregues a partir dos processos, não existem meios de diferenciar as iniciativas que criam ou destroem o crescimento e o lucro. (JESUS; MACIEIRA, 2014, p. 265).

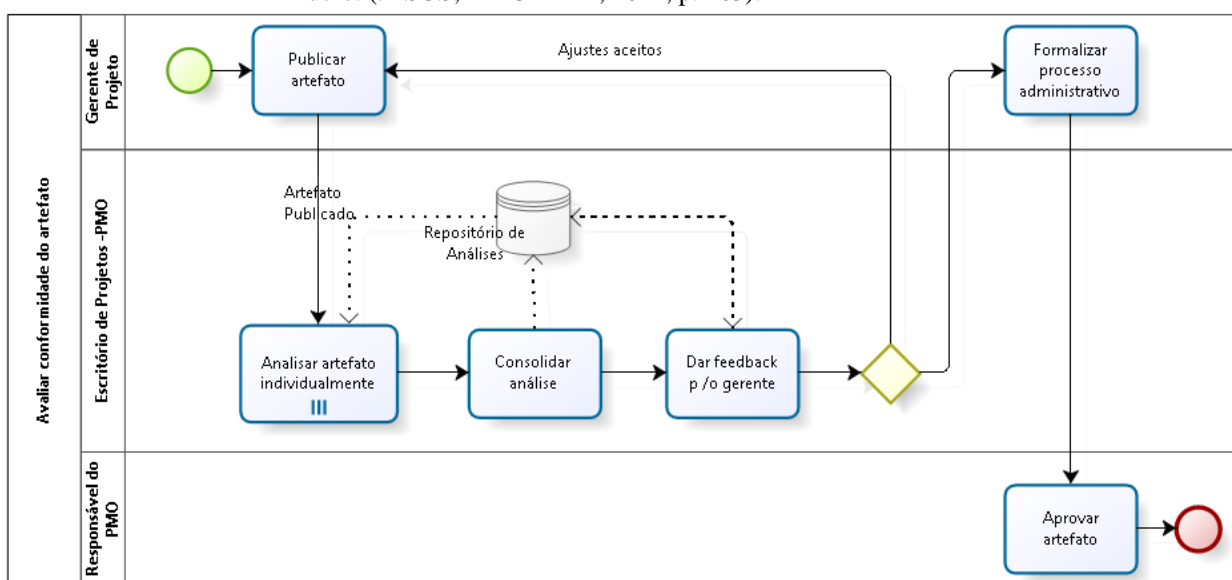


Figura 8 - Subprocesso “Avaliar conformidade o artefato”

A sequência de atividades do novo subprocesso foi proposta segundo o modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80), conforme Quadro 7:

Quadro 7 – Atividades do Subprocesso x Modelo SECI

Atividades do subprocesso	Modo de conversão do conhecimento
Realizar análise individualmente	Combinação
Consolidar análise	Socialização Externalização
Dar <i>feedback</i> ao gerente	Combinação
Formalizar o processo	Internalização

Fonte: Elaboração própria

Para obter as informações necessárias para a criação de conhecimento nesse subprocesso, será aplicado o processo de gestão de informação (Figura 1Figura 3), para identificar quais as informações necessárias para a realização da análise do artefato, quais novas informações serão geradas, quais tecnologias de TIC serão adotadas para favorecer o acesso compartilhado, a geração de conhecimento à equipe, o armazenamento das análises de forma adequada para que se possa gerar novos produtos e serviços, quer para a equipe do EP em análises futuras, quer para gerentes de projetos na criação de novos artefatos, ou indicadores do serviço ou de negócio.

Sugere-se a adoção do modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento (Figura 4), pois o conceito criado na terceira fase precisa ser justificado, na qual a organização determina se vale realmente a pena perseguir o novo conceito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 96).

De um modo geral, o processo de análise é idêntico para qualquer artefato. Porém, as informações necessárias para a análise de cada artefato são distintas.

Em cada uma das tarefas, poderão ser adotadas diversas práticas de GC, como a gestão de conteúdo, café do conhecimento, páginas amarelas, *Wiki*, portais corporativos, repositórios de conhecimento, modelos de avaliação do nível de maturidade.

Em cada uma dessas atividades também poderá ser aplicada práticas de gestão do conhecimento, táticas ou estratégicas, conforme Quadro 8, a saber:

Quadro 8 – Atividades x Técnicas de Gestão do conhecimento

Atividades do subprocesso	Técnica proposta
Realizar análise individualmente	<i>Brainstorming</i> ; Mapeamento do conhecimento; Lições aprendidas (revisão de aprendizagem).
Consolidar análise	<i>Brainstorming</i> ; Café do conhecimento; <i>Peer assist</i> , revisão pré-ação.
Dar <i>feedback</i> ao gerente	Café do conhecimento; <i>Feedback</i> ; <i>Coaching</i> ; Lições aprendidas (revisão de aprendizagem); Videoconferência, salas de bate papo, mensagem eletrônica.

Fonte: Elaboração própria

As atividades “Publicar na ferramenta” e “Formalizar o processo” não foram tratadas pois são atividades do gerente do projeto, já realizadas no processo atual.

Lindner e Wald (2010, apud BARCAUI, 2012, p. 506) dão a orientação quanto ao necessário para a implantação de um PMO, que garanta as condições básicas para a execução com sucesso dos processos do modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi, como: estabelecimento da cultura do conhecimento, garantia do comprometimento gerencial, padronização dos processos de gerenciamento do conhecimento em multiprojetos (portfólio/programas), definição de tecnologia da informação para gerenciamento do conhecimento.

Como esta proposta de melhoria possui escopo bem delimitado (uma atividade do PMO e internamente à equipe do PMO), as orientações de Lindner e Wald poderão ser adaptadas ou aplicadas parcial e gradualmente, como o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento, onde cada ciclo pode ser realizado para cada documento de projeto.

4.2 Limitações das ações

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 112), os métodos de transferência do conhecimento devem ser compatíveis com a cultura organizacional. A simples melhoria de um processo não basta para conquistar a adesão de todos (DAVENPORT, PRUSAK, 1998, p. 126).

As prováveis limitações para a implantação do subprocesso são: risco de rejeição pela equipe do PMO e dos gerentes de projetos pela demora para obtenção de resultados e devido a gestão do conhecimento ser considerada menos importante que a gestão de projetos e de portfólio.

A adoção e a aplicação do conhecimento novo pode ser um processo lento e árduo, e o índice de sucesso será altamente influenciado pela cultura da empresa. É um fato da vida organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 125). Assim, é importante reforçar os benefícios para o negócio e planejar a implantação gradual, seguindo o modelo de cinco fases de criação do conhecimento, envolver a equipe no processo de criação do conhecimento, usar práticas de gestão adequadas, ter entregas parciais.

Para Hobbs (2007, apud BARCAUI, 2012, p. 500), os PMO's têm papéis altamente variáveis e executam uma ampla gama de funções e as funções relacionadas ao conhecimento estão entre as funções vistas como menos importantes.

CONCLUSÃO

Foi verificada que a melhoria de uma atividade num processo de trabalho pode envolver a combinação de diversas práticas de gestão. A adoção planejada de práticas de gestão, sustentadas pela teoria, demonstra investimento de tempo no planejamento, o que pode parecer “lento” para o ritmo e necessidades da organização.

Os estudos da gestão do conhecimento em PMOs podem ser considerados recentes, pois são após o ano 2000, se comparados à criação dos modelos de Nonaka e Takeuchi e de McGee e Prusak.

A gestão da informação e a gestão do conhecimento são assuntos vastos e não são consideradas atividades-fim num PMO. Integrá-las a outras práticas de gestão quando ainda se tem muito a evoluir e preencher lacunas na própria gestão de projetos e na gestão de portfólios é um enorme desafio.

É preciso iniciar a cultura da gestão da informação e do conhecimento em ambientes de PMO, para torna-lo capaz de colaborar com os gerentes de projeto a atingirem os resultados do projeto. Sem benefícios para a atividade-fim, a proposta de mudança poderá reforçar a ideia de burocracia.

A concepção de uma mudança planejada no processo, visando à implantação gradual da gestão da informação e da gestão do conhecimento, com benefícios para o negócio e não para as práticas de gestão (gestão de projetos, gestão de processos, gestão da informação e gestão do conhecimento), pode ser uma alternativa para minimizar a resistência e favorecer a adoção dessas práticas de gestão.

Pelas lições aprendidas da implantação de gestão de projetos e com o dinamismo da área, a alternativa é a implantação gradual da gestão do conhecimento. Porém, por já ser concebida de forma a vir a ser medida, com a possibilidade de ser associada e medida a outras práticas de

gestão usadas na área, considerar que a gestão de projetos já tem uma certa maturidade, dá motivação para se tornar um PMO Treinador, um forte agente de mudança, cujo propósito é vencer as resistências e preparar o caminho para um novo modelo de gerenciamento de projetos.

Ações futuras:

- Trabalhar a gestão da informação detalhada no subprocesso proposto;
- Pesquisa de tecnologias de TIC favoráveis para a adoção da gestão do conhecimento no subprocesso proposto;
- Revisão do subprocesso, com a realização do modelo de cinco fases para cada novo artefato a ser implantado;
- Criação de indicadores para avaliar se a gestão do conhecimento no EP colabora para o sucesso do projeto: chegar ao final do projeto com o escopo previsto concluído, em dia e dentro dos custos estimados.

REFERÊNCIAS

ASSIS, N. R. **Práticas de gestão do conhecimento em instituições legislativas: Implicações para Câmara dos Deputados**. Projeto de Qualificação de Dissertação. Mestrado Profissional em Poder Legislativo. Brasília: Câmara dos Deputados, 2015. 206 f. Disponível em: <<http://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/25581>>. Acesso em: 16 maio 2016.

BARCAUI, A. (Org.). **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Mapa Estratégico Corporativo 2009–2011**. Brasília, DF, 2009a. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/web/gestao-estrategica/gestao-estrategica/projetos/metodologia-2/mapa-estrategico-corporativo>>. Acesso em: 17 maio 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Metodologia de Gestão de Projetos**. Brasília, DF, 2009c. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/web/gestao-estrategica/gestao-estrategica/projetos/metodologia-2>>. Acesso em: 17 maio 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Planejamento Estratégico da Câmara dos Deputados 2012-2023**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/planejamento-estrategico-2012-2023>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Planejamento Estratégico de TIC 2014-2018**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/transparencia/gestao-na-camara-dos-deputados/gestao-estrategica-de-tic/plano-estrategico-de-tic-2014-a-2018>>. Acesso em: 15 maio 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados – Portaria n. 233 de 28 de dezembro de 2009. **Estabelece o modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados**. Brasília, DF, 2009b. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2009/portaria-233-28-dezembro-2009-601150-norma-cd-dg.html>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

CAMARANET. Câmara dos Deputados. **Comunidade Cenin. Organograma do Cenin**. Brasília, DF, 2016a. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/documents/48341/5318630/Organograma+do+Centro+de+informática++Maio+2016/9eebcb41-8e65-48b3-8303-75dc41bea4be>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

CAMARANET. Câmara dos Deputados. **Comunidade Cenin. Página de Gestão de Projetos**. Brasília, DF, 2016b. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/web/cenin/projetos>>. Acesso em: 17 maio 2016.

CAMARANET. Câmara dos Deputados. **Gestão de Processos**. Brasília, DF, 2016c. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/web/gestao-estrategica/gestao-processos>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

CAMARANET. Câmara dos Deputados. **Portfólio de Projetos do Cenin**. Brasília, DF, 2016d. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/web/cenin/portfolio-de-tic>>. Acesso em: 17 maio 2016.

CAMARANET. Câmara dos Deputados. **Processo de Gestão de Projetos do Cenin. PGP-Cenin**. Brasília, DF, 2016e. Disponível em: <<http://gestaoprocessos.camara.gov.br/gerir-tecnologia-da-informacao/gerir-projetos/#diagram/195b4534-8add-4e50-81ca-e0460f4610bf>>. Acesso em: 17 maio 2016.

CBOK. BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento** – ABPMP BPM CBOK V3.0. 1. ed. Association of Business Process Management Professionals. 2013.

CENIN – Centro de Informática. **Portfolio.Projetos.xlsx**. Brasília, 2016.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de: Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de: Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GUIMARÃES, A. S.; SCHWARTZ, F. P.; SOUZA, J. W.; MELO, M. R. M. Administração Pública Legislativa: gestão estratégica In: **O Processo Legislativo, o Orçamento Público e a Casa Legislativa**. 1. ed. Brasília: Edições Câmara, 2013, v.1, p. 289-324. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/edicoes/paginas-individuais-dos-livros/o-processo-legislativo-o-orcamento-publico-e-a-casa-legislativa>> 26 mar. 2016.

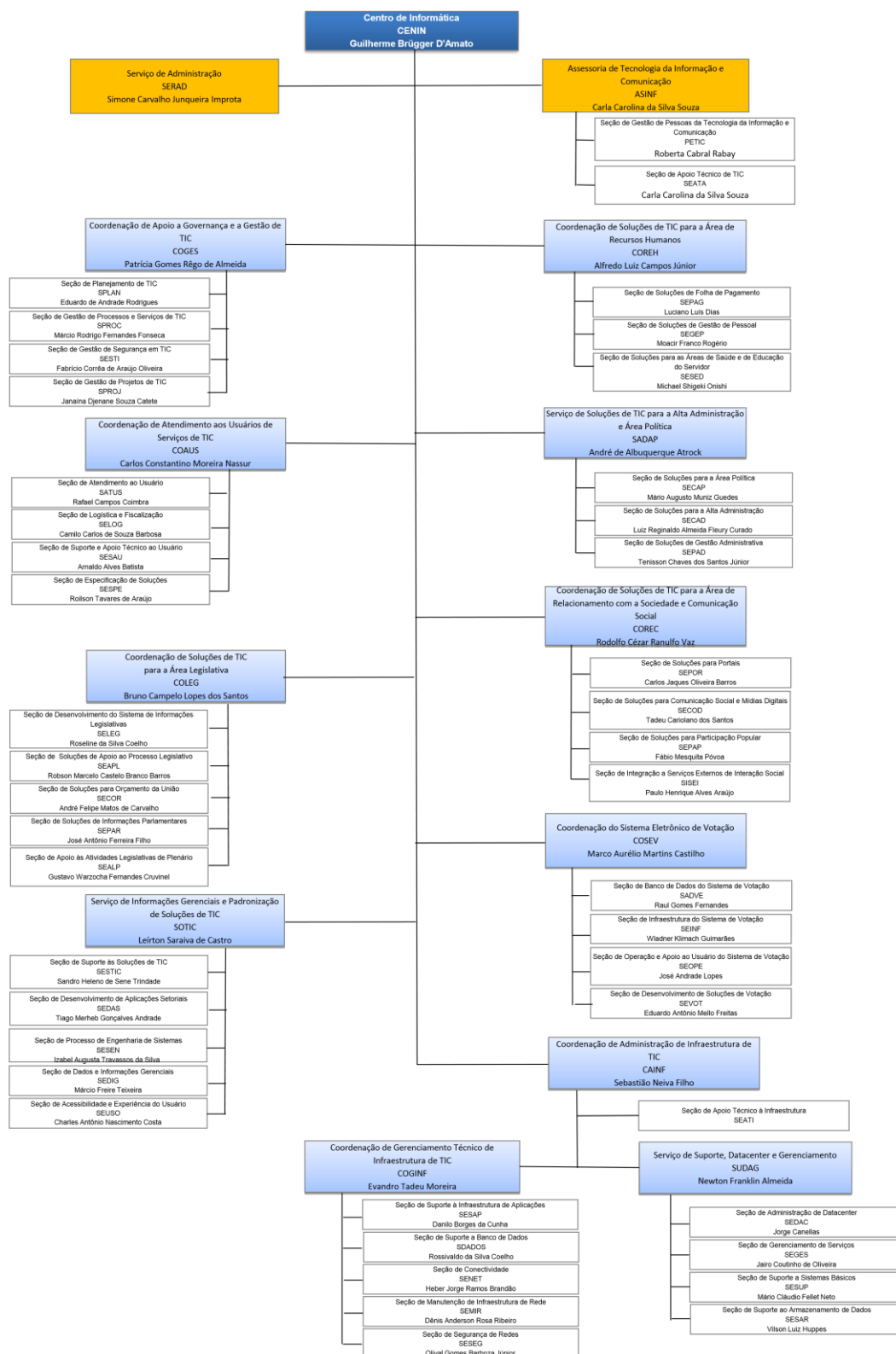
JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos**. Rio de Janeiro, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução de: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro, RJ, 1997.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Tradução de: Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PMI. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)**. Fifth edition. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania, USA. 2013.

ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DO CENIN



Fonte: Camaranet (2016a)