

INTERSEÇÃO ENTRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE PROJETOS

RESUMO

A cultura organizacional e a gestão do conhecimento continuam sendo temas relevantes de estudo dentro da teoria das organizações, e na área de gerenciamento de projetos. Eles podem ter uma importante influência na capacidade de um projeto atingir os seus objetivos, na velocidade com que se adaptem às inovações do mercado e no processo decisório. A cultura e o conhecimento são fatores ambientais da empresa que tem papel significativo no comportamento das organizações, os gerentes de projetos devem compreender os diferentes tipos de conhecimentos e culturas organizacionais que podem afetar seus projetos. Dentre os 42 processos do gerenciamento de projetos os fatores ambientais da empresa são considerados como entradas em grande parte deles, o que torna a cultura e o conhecimento um dos aspectos que pode gerar impactos nos objetivos planejados. A maioria das organizações tem culturas exclusivas, composta por diversos elementos, e se manifesta de diversas formas dentre valores, normas, crenças e expectativas, políticas, normas e procedimentos, que são vistos como um sistema de significados que são aceitos publicamente e coletivamente.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Gestão do Conhecimento; Gerenciamento de Projetos.

INTERSECTION BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY ON PERCEPTION OF PROJECT MANAGERS

ABSTRACT

The organizational culture and knowledge remains relevant topics of study within the theory of organizations, and the area of project management. They may have an important influence on the ability of a project achieve its goals, the speed with which to adapt to market innovations and decision making. Culture and knowledge are environmental factors of the company that has significant role in the behavior of organizations, project managers must understand the different styles and organizational cultures that may affect their projects. Among the 42 cases of project management to enterprise environmental factors are considered as inputs in most of them, which makes the culture of the aspects that may impact the planned objectives. Most organizations have unique cultures, composed of different elements, and manifests itself in various forms among values, norms, beliefs and expectations, policies, standards and procedures, which are seen as a system of meanings that are accepted publicly and collectively.

Keywords: Organizational Culture; Knowledge Management; Project Management.

Fernando Henrique Souza¹
Fabricio Ziviani²
Flávia Monique Fernandes Goulart³

¹ Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais - FEAD. Professor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG. Brasil. E-mail: fernandohsouz@gmail.com

² Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Professor da Universidade FUMEC. Brasil. E-mail: contato@fabricioziviani.com.br

³ Especialização em MBA em Gestão Estratégica de Negócios pelo Centro Universitário UNA. Analista de Requisitos do Axxiom Soluções Tecnológicas SA. Brasil. E-mail: flaviamoniq@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Nos atuais modelos de administração, dirigidos cada vez mais por estratégias, como pelas constantes renovações e inovações que vem sendo impelidas pela concorrência do mercado e pela sociedade, onde a necessidade do cliente passa a ser conhecida como eixo central para os negócios, faz com que as empresas passem a adotar mais a gestão de projetos em suas tomadas de decisão, possibilitando uma maior absorção do conhecimento tácito e explícito e promovendo a sua sustentabilidade perante o mercado.

Com isso, os planejamentos estratégicos das empresas respaldam-se em focalizar a inovação contínua para garantir níveis de competitividade e atender as demandas do mercado. Para atender a esses planejamentos estratégicos, considerados como empreendimentos não repetitivos, com objetivos explícitos, premissas e restrições pré-determinadas de recursos, custos, tempo e qualidade, remete os gestores a essencialidade dos projetos.

O gerenciamento de projetos tem suma importância no contexto organizacional, este fato é evidenciado através das empresas que são baseadas em projetos, elas estão entre as que mais crescem na economia global. Algumas dessas empresas reconhecem nos projetos uma forma condizente para estruturação e execução de suas atividades fins, perpassando da motivação clássica para a adoção das práticas de gerenciamento de projetos (Anselmo, 2009).

Essa relevância do gerenciamento de projetos se estabelece na premência de respostas rápidas e eficazes às demandas do mercado, que as empresas tentam atender através de uma conglomeração de atividades ou ações que sempre estão submetidas às restrições de custos, prazos, escopo e cultura. A adoção das boas práticas de gerenciamento de projetos nas empresas torna-se fundamental e tem sido uma preocupação constante para as mesmas, sob a visão de diferenciação relacionada a prazos, custos e qualidade, como também sob a visão de sua sustentabilidade.

Segundo o *Project Management Institute* [PMI] (2008, p.10) “os projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização”. Dessa forma o plano estratégico de uma organização torna-se o principal fator de orientação para investimentos em projetos. Dada à relevância dos projetos dentro das organizações é crescente a importância e o uso do gerenciamento de projetos nas mesmas.

Vargas (2005) reafirma ainda que, nesse contexto de mudanças aceleradas, para que sejam atendidas as atuais demandas e geradas as novas necessidades de maneira eficaz e efetiva, torna-se praticamente indispensável o gerenciamento de

projetos que possui um modelo de gestão focalizado em prioridades e objetivos, que por sua vez tem alcançado um crescimento mundial de forma acentuada nos últimos anos.

A necessidade do conhecimento como um ativo das empresas vem a propiciar vantagens competitivas sustentáveis. Isto explica o interesse elevado das empresas na gestão de projetos e no conhecimento gerado. O maior desafio dessas organizações, na atualidade, está em identificar, gerir e usar o conhecimento captado em toda a instituição em seus projetos.

Visando compreender de forma mais abrangente essa relação buscou-se pesquisar os profissionais de gerenciamento de projetos filiados ao *Project Management Institute*. Minas Gerais, *Brazil chapter* [PMI-MG], com vista a contribuir para um gerenciamento eficaz e eficiente dos projetos e do conhecimento e nas organizações. Vilela e Mendes (2004) demonstram a necessidade de juntar, às funções do gerente de projetos a elementos da gestão do conhecimento para fundamentar estratégias orientadas à criação, disseminação e uso do conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O texto a seguir apresenta a discussão dos temas que compõem a proposta de pesquisa. Inicialmente foi abordada a cultura organizacional e teoria de organizações, posteriormente discute-se a gestão do conhecimento no contexto organizacional encerrando com a discussão sobre organização do conhecimento.

2.1 Cultura organizacional à luz da teoria das organizações

Para Fleury (1990) a Cultura Organizacional – C.O dentro da teoria das organizações tem sido um tema relevante de estudo, exposto com uma aparente simplicidade, que oculta um fenômeno de complexidade e confunde boa parte dos pesquisadores. Os estudos sobre C.O apareceram de forma massiva em 1980 e se popularizou de forma rápida (Freitas, 2007). Pode-se dizer que “a cultura organizacional como área da administração e dos estudos organizacionais não é moda” (Freitas, 2007, p.1).

A C.O se estabelece fortemente nos anos de 1980, conforme Freitas (2007) os anos especificamente de 1983 e 1984 que demarcam o nascimento do campo C.O e teve Linda Smircich como responsável por elaborar o estudo mais citado em produção acadêmica.

Faz-se necessário conceituar C.O de acordo com seus pesquisadores como ponto de partida dessa

pesquisa, Schein (1992, p.9), relata que a C.O consiste em um:

[...] padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A cultura tem papel relevante no comportamento das organizações, é vista como um sistema de significados que é aceito pública e coletivamente, por um determinado período (Pettigrew, 1979) que influi na maneira de viver, nos valores e padrões dos grupos que se dedicam às organizações (Santos, 1990). Conforme Aktouf (1993) embora a cultura prestigie alguns aspectos, ela não estabelece tudo, já que há demais fatores simultâneos dominantes das variadas facetas organizacionais. Pode ser vista como um universo cultural constituído de pressupostos, valores e crenças partilhados pelos indivíduos da organização, tendo derivação do ambiente social (Hofstede, 1991).

Os valores e crenças podem ser compreendidos, segundo Myrdal (1965), como relativo à intenção ou percepção da realidade, diferenciando-se na proporção que a realidade é tida como certa ou prescrita doravante do juízo do indivíduo, em que “as pessoas têm idéias a respeito de como a realidade de fato é ou foi [crenças] e também as têm a respeito de como a mesma deveria ser ou ter sido [valores]” (Myrdal, 1965, p. 124).

C.O é o fenômeno coletivo de resultados e características grupais, que se refere a originar e recriar a realidade, que reúne fatos materiais e abstratos de convivência humana nas organizações, manifestando sentidos subjetivos, criados, sustentados e alterados por atores sociais e estruturas, à medida que tem como objetivo atividades e práticas sociais (Rodrigues, 1991), enquanto criam contatos próprios e provocam trocas simbólicas, tentando interpretar o contexto com que lidam (Morgan, 1996). Portanto, “toda cultura tem maneiras de fazer as coisas, que influenciam os membros dessa coletividade” (Freitas, 2007) e cada organização possui passado, presente e futuro, uma C.O particular, nos quais o homem é cria e criador da cultura, que é transmitida e modificada através da interação social dos variados agentes. (Freitas, 2007).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2004, p.302) “para desenvolver-se e sobreviver, o grupo organizacional tem dois grandes problemas a solucionar: adaptar-se ao ambiente e manter a

coerência interna”. Conforme Freitas (2007) as soluções que criam efeitos propícios em determinada cultura são internalizadas como verdades inquestionáveis, que vão de encontro aos diferentes elementos que fazem parte da C.O: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus, normas; onde cada um desses elementos tem funcionalidade específica na construção da cultura e estão “ligados entre si, exercendo uma influência múltipla no conjunto de indivíduos e dos grupos integrantes da organização.” (Freitas, 2007, p.30).

Freitas (2007) considera que a cultura da organização tem grande influência desde a sua concepção a partir de três pontos:

Os fundadores e os líderes trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e o impõem a seus empregados; [...] uma cultura emerge com a interação dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e a adaptação externa; [...] os membros individuais podem torna-se criadores da cultura, por meio da solução de problemas individuais de identidade, controle, necessidades de aceitação, passando-as para as gerações seguintes; (FREITAS, 2007, p.34).

Analisando esses aspectos em que os líderes acabam impondo os seus conjuntos de pressupostos, valores e perspectivas por já trazerem de forma enraizada uma cultura. E a cultura de seus membros é expressa pelas interações dos mesmos na solução de problemas de integração interna e adaptação externa, o que os também podem torna-los criadores da cultura. Mostra-se evidente que a cultura se reflete mesmo em um contexto de permutas simbólicas e de preocupação cognitiva da realidade conforme Feuerschütte (1997) e Morgan (1996).

Os autores acima corroboram do conceito de C.O explicitado por Schein (1992). Onde no contexto dessas permutas em que a C.O passa a consistir por um padrão de pressupostos básicos criados, descobertos ou desenvolvidos por seus indivíduos, que acabaram tendo que aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna fica evidente um processo de aprendizagem. Tendo uma vez funcionado suficientemente bem este processo, o mesmo pode ser ensinado aos demais membros como um norte para perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas. Fortalecendo essa perspectiva do processo de aprendizagem temos Motta (1997) e Alvesson como citado em Estol e Ferreira (1993), que relatam em seus estudos, que esse conjunto de valores, crenças e hábitos são coletivamente

compartilhados, e que as experiências, significados, valores associados ao meio ambiente são aprendidos e compartilhados.

Nesse contexto de permutas cognitivas e simbólicas, de aprendizagem e compartilhamento em que a C.O se consiste remete-nos à ótica da gestão do conhecimento, mais especificamente na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

2.2 Da cultura organizacional à gestão do conhecimento

Antes de definir Gestão do Conhecimento - G.C é válido conceituar conhecimento, dados e

informação que não são muito difíceis de confundir já que estão relacionados de certa forma e observando o que destacava os autores Davenport e Prusak (1998, p.1) “conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente de grau.”, conforme evidenciado pelos autores pode haver uma confusão com esses termos. “[...] é importante frisar que dados, informação e conhecimento não são sinônimos. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento” (Davenport & Prusak, 1998, p.1).

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observação sobre o estado do mundo	Dados dotados de Relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	De difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil captura em máquinas
Freqüentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	Freqüentemente tácito
Facilmente Transferível		De difícil transferência

Quadro 1 - Conceitos e características dos Dados, Informação e Conhecimento
Fonte: adaptado de Davenport e Prusak, 1998a, p. 18

O Quadro 1, visa demonstrar as diferenças entre dados, informação e conhecimento. Através das definições dos autores acima se conclui que, para que exista informação, há a necessidade de reunir dados, organizá-los e comunicá-los, para que os líderes possam tomar as decisões, decisões essas que necessitam de conhecimento, que pode ser definido como:

[...] uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (Davenport e Prusak, 1998, p.6).

Nonaka e Takeuchi (1997) declaram que a informação é o canal essencial para extrair e construir o conhecimento. O conhecimento está presente nas rotinas organizacionais, nos indivíduos, nos grupos ou sendo desenvolvido através da experiência e possibilitando assim, uma definição de um histórico que permite o reconhecimento de padrões. Ele diz respeito às crenças e compromissos, as atitudes perspectivas ou intenções. Está intrinsecamente associado à ação e só existe se houver uma alteração da realidade. É de difícil gerenciamento e é a informação mais valiosa (Davenport, 1998). É precioso porque algum individuo pensou sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou seus encadeamentos mais amplos, deu à informação uma interpretação, um contexto e um significado.

Nonaka e Takeuchi (1997) declaram que conhecimento, ao adverso da informação, diz respeito a crenças e compromissos e está associado à ação. Conhecimento é a informação alterada, por meio do uso da razão e reflexão, em crença,

explicitações e modelos mentais que antecedem a ação, é construído através da amontoação de experiências (Choo, 2003). Ele deriva da informação da mesma maneira que ela deriva dos dados. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), há uma nítida diferenciação entre os dois conceitos. Enquanto a informação é um fluxo de mensagens, o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação. Ele está intrinsecamente envolvido com a ação humana. Tanto o conhecimento como a informação dizem respeito ao significado e são específicos ao contexto relacional.

O conhecimento assume duas categorias conforme Nonaka e Takeuchi (1997): conhecimento explícito e tácito, ambos produzidos de forma coletiva, sendo conhecimento organizacional de caráter social. Os autores informam que para o conhecimento tácito há duas dimensões, sendo a primeira “técnica”, que reúne as habilidades informais e de detecção nada fácil, que muitas são vezes captadas no termo “*know-how*”. Que pode ser interpretado como intuições “*insights*” extremamente subjetivos e pessoais, ou seja, as inspirações e os palpites derivados da vivência corporal do sujeito, todos se encaixam nesta dimensão. E a segunda dimensão “cognitiva”, consiste na cultura, ou seja, em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais, tão inseridos no sujeito que os consideram naturais. Embora essa dimensão não possa ser articulada muito facilmente, ela dá forma ao modo como percebemos o mundo em torno de nós.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.83) “[...] tanto a socialização quanto a externalização são necessárias para associar o conhecimento tácito ao conhecimento explícito dos indivíduos”. Este modelo mental tácito é partilhado e verbalizado em palavras e frases, para posteriormente formaliza-se em conceitos explícitos.

Uma organização necessita que seus colaboradores convertam o seu conhecimento para que haja conhecimento organizacional, visto que a mesma não pode criar conhecimento sozinha. O conhecimento tácito de seus colaboradores constitui a base de conhecimento organizacional, a

organização tem que mobilizar este conhecimento e amplia-lo organizacionalmente através dos modos de conversão que são conhecidos como espiral do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 82).

Crawford (2005) diz que a G.C é conjuntamente um alvo e um processo. Como finalidade, ou alvo, a G.C está inteiramente focalizada no compartilhamento de informações para a mercê da organização. Já Nonaka e Takeuchi (1997) complementam dizendo que a G.C é definida como o processo de criação contínua de novos conhecimentos, de disseminação ampla dos mesmos na organização, incorporando-os rapidamente em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas. Que perpetua a mudança no interior da organização.

2.3 A organização do conhecimento nas organizações

Choo (2003) evidencia que a informação e o conhecimento são elementos íntimos de boa parte do que uma organização produz. Que sem uma boa percepção dos processos organizacionais e humanos através dos quais a informação se metamorfoseia em percepção, conhecimento e ação, as organizações não estarão aptas para compreender a relevância de suas fontes de conhecimento.

Considerou-se a definição de conhecimento como crença verdadeira e justificada, onde sua natureza tem como essência a crença justificada e como um “processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p.63).

Segundo Choo (2003) a disseminação do conhecimento ocorre de forma ampla e toma várias facetas dentro de uma organização, porém, não basta apenas disseminá-lo, se faz necessário também organizá-lo na organização. Choo (2003) revela três arenas distintas nas quais o desenvolvimento e o uso da informação e do conhecimento realiza um papel estratégico na capacidade de adaptação das organizações.

As arenas são: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão conforme a Figura 1.

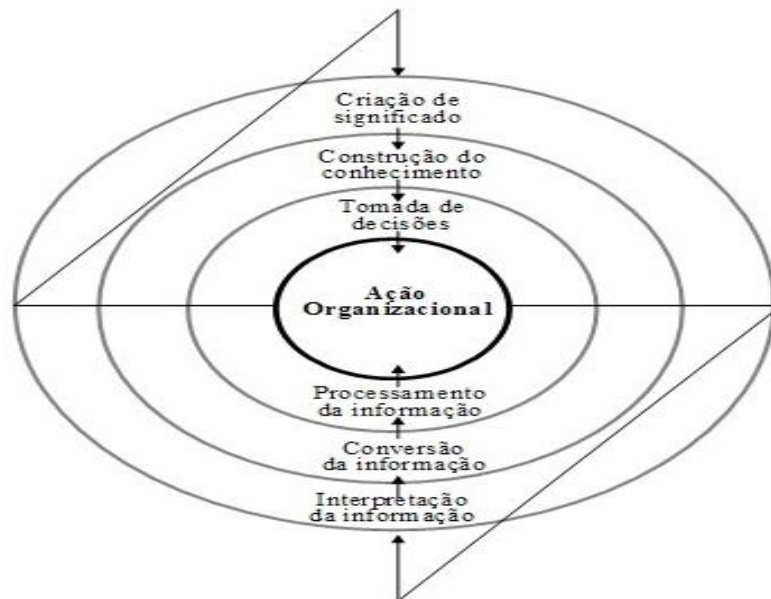


Figura 1 - A organização do conhecimento.

Fonte: Choo, 2003, p.31

Na etapa de criação de significado, o que é relevante é a compreensão das mensagens e notícias sobre o ambiente, onde os colaboradores da organização tem que decidir o que é relevante e deve ter atenção, com base nas experiências passadas, eles devem chegar a uma compreensão consensual. Na etapa de construção de conhecimento o importante é a conversão do mesmo, através do discurso, onde os colaboradores compartilham o que sabem através de analogias e metáforas. Já na etapa de tomada de decisão são relevantes as regras, rotinas e preferências, que norteiam os colaboradores na avaliação das alternativas (Choo, 2003). Esses três processos são sociais e dinâmicos, que constantemente constroem e reconstróem significados, conhecimentos e ações, que giram a espiral do conhecimento e, criam o conhecimento e a cultura organizacional.

A criação de significado é iniciada a partir do momento em que ocorre alguma alteração no ambiente organizacional, que provoca alterações nos fluxos de experiência e afeta os colaboradores da organização. Ela expressa o que é vital para organização e seus colaboradores, ela se baseia na criação de uma identidade, porém, ao perceber lacunas de conhecimento, a criação de significado também percebe os critérios iniciais para avaliação da utilidade ou dos valores do novo conhecimento que está sendo produzido. Esse conhecimento também pode induzir a novos produtos ou serviços que podem estar aptos a sanar demandas mercadológicas ainda não atendidas.

As correntes de experiência são a forma essencial para criar significado através do diálogo. É através dele que os colaboradores da organização,

tentam convencer uns aos outros e negociarem entre si, entendem o que cada um pensa e reconstróem os seus pontos de vista. Tendo que a criação de significado é retrospectiva, interpretativa, social e contínua em que os colaboradores verificam fatos anteriores, tiram pedaços de sua experiência para construir a rede de significados e resultam em “um ambiente interpretado ou significativo, que é uma tradução razoável e socialmente crível do que está acontecendo” (Choo, 2003, p.128).

Choo (2003) corrobora que o compartilhamento de significados é “baseada num conjunto de crenças e valores comuns, capazes de levar a padrões semelhantes de comportamento, é vista como evidência da existência de uma cultura de grupo”. A evidência de crenças e comportamentos aceitos pelo coletivo trata-se de uma cultura.

A cultura organizacional emerge do resultado dos esforços da organização para se adequar ao ambiente externo e alcançar a integração interna. Ou seja, no enfiamento das tarefas de adequação externa e integração interna, implica na construção de um consenso coletivo de identidade, funções, comportamentos, de missão e funções da organização, de linguagem, comunicação, de limites e critérios do grupo. A Cultura tem a sua origem na organização através da criação de significado que é retrospectiva, “trabalha com fatos que já ocorreram”. Que é interpretativa, “as pessoas de uma organização criam parte do ambiente que as cerca”. Que é social “toda criação de significado é feita em grupos”. Que é contínua, “nunca começa ou termina, é um fluxo continuo de atividades e projetos que constituem a vida da organização” (Choo, 2003, p.126).

Para haver cultura organizacional na criação de significados Schein (1985) argumenta que: “Tem que ter havido experiências compartilhadas suficientes para levar a uma visão compartilhada, e essa visão compartilhada tem que ter funcionado por tempo suficiente para ser assumida como certa e se tornar um processo inconsciente.” (Schein como citado em Nonaka & Takeuchi, 1997, p.49).

Esse sistema de significados e crenças compartilhados incorre na construção e na utilização do conhecimento que é um desafio para organização, uma vez que os conhecimentos e as experiências se encontram espalhados pela mesma. Somente através de novos conhecimentos que a organização cria novas aptidões e produz novos produtos e serviços, aperfeiçoa-os já existentes e melhora os processos organizacionais. A construção de conhecimento produz inovações e competências que abre o horizonte de escolha.

[...] quando inovam, as organizações não apenas processam a informação de fora para dentro, de modo a resolver os problemas existentes e se adaptar a um ambiente mutável. Na verdade, elas criam novas informações e conhecimentos de dentro para fora, e com isso redefinem tanto os problemas quanto as soluções e, no processo, recriam o ambiente. (Nonaka & Takeuchi como citado em Choo, 2003, p.49).

A organização do conhecimento em uma organização é um processo cíclico, assim como a conversão do mesmo, ela é realizada pelos indivíduos envolvidos no processo que a todo instante criam significados com base em suas correntes de experiência; que constroem o conhecimento, gerando novos conhecimentos e capacidades; que tomam decisões que resultam em comportamentos adaptativos orientados aos objetivos de forma racional; que não devem aceitar nada como verdade inquestionável sem o devido reconhecimento; que devem quebrar os problemas em partes menores para melhor resolução; que necessitam refletir e elaborar soluções em ondas sucessivas, enumerando-as e analisando-as para terem a crença de não terem omitido nada; que socializam, externalizam, combinam e internalizam seus conhecimentos dentro da organização que proporciona esse ambiente.

Assim a cultura organizacional e a organização do conhecimento podem ser vistas pelo prisma de consistirem em crenças e conhecimentos partilhados pelos colaboradores da organização. Mesmo quando o colaborador parece estar só, ele cria significado levando em consideração as reações dos demais indivíduos que não estejam presente fisicamente, mas que poderão ser impactados ou que

suas reações podem ser relevantes. Constantemente ou quase constantemente, a criação de significado ocorre nos agrupamentos de indivíduos envolvidos em conversas, que viram o meio da construção social. Assim, o significado de um cenário é estabelecido pela identidade que o colaborador admite ao lidar com ele (Choo, 2003).

As organizações devem estar aptas para deixar o conhecimento que caiu em desuso, elas devem elaborar formas de administrar a autotransformação, elas necessitam aprender a desenvolver novos conhecimentos por meio dos seguintes prismas: de melhoria contínua de suas atividades; de criação de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos; e de inovar continuamente de maneira organizada (Drucker, 1993). Elas devem então criar de forma contínua novos conhecimentos e reconstruir constantemente as perspectivas, estruturas conceituais ou premissas existentes.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) existem três etapas para se compreender como é criado o conhecimento organizacional. A primeira é basear-se na distinção dos dois tipos de conhecimento o tácito e o explícito e nos quatro modos de conversão resultante dos mesmos: socialização; externalização; combinação; internalização. A segunda é que a interação entre os dois tipos de conhecimento é realizada por um membro, não pela organização em si, ela não consegue criar conhecimento sem os seus membros. Mas se esse conhecimento não puder ser partilhado com os outros membros ou se não for elaborado em nível de grupo, o mesmo não se propaga pela organização. Terceira o cerne do processo de criação do conhecimento organizacional ocorre no nível do grupo, porém a organização deve oferecer os contextos ou os dispositivos organizacionais que tornaram mais fáceis as atividades dos membros, assim como a elaboração e a concentração de conhecimento no nível individual.

As organizações tratam com ambientes mutáveis não apenas por meio da adequação passiva, mas também por meio da interação ativa. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.53) existe um consenso geral de que o aprendizado organizacional é: “um processo de mudança adaptativo influenciado pela experiência passada, concentrado no desenvolvimento ou na modificação de rotinas e apoiado pela memória organizacional”.

E neste consenso geral a organização que pretende lidar de maneira dinâmica com as alterações do ambiente, necessita constantemente desenvolver informação e conhecimento e seus membros não devem ser passivos, mas sim agentes de mudança ativos em prol da inovação contínua. Ela deve propiciar o contexto necessário para facilitar as atividades dos seus membros em grupo e

individualmente na criação e acúmulo destes conhecimentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi classificado como o tipo de pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva é o tipo de pesquisa que pode expor características de uma população específica (Marconi & Lakatos, 2007). Na etapa descritiva deste trabalho não houve intervenção do pesquisador, foram estudadas as variáveis de cultura organizacional e gestão do conhecimento por meio da gestão de projetos, buscando entender o nível de percepção dos gestores de projetos de como elas estão presentes no gerenciamento dos seus projetos.

O estudo dos dados coletados foi quantitativo-descritivo, de acordo com Marconi e Lakatos (2007, p.84), os estudos quantitativo-descritivos “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos”.

Trata-se de uma pesquisa de campo, por ser um tipo de investigação empírica com o objetivo de conseguir informações acerca do problema, que pode ser realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (Marconi & Lakatos, 2007). A pesquisa de campo foi utilizada para o presente estudo através da aplicação de questionários para os gestores de projetos filiados ao PMI-MG na comunidade fechada do *LinkedIn*.

O instrumento dessa pesquisa foi concebido por meio de um questionário. Os autores Marconi e Lakatos (2007) ressaltam que “o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador”. As afirmativas foram extraídas revisão da literatura conforme quadro 3. Cada afirmação esta fundamentada em teoria específica. Foi utilizada uma escala *Likert* de cinco pontos Quadro . Os entrevistados deveriam externar suas opiniões, escolhendo um dentre cinco pontos de uma escala de respostas gradativas.

Escala Likert	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
Peso	1	2	3	4	5

Quadro 2 - Pesos para as Afirmativas

Fonte: Elaborado pelos autores.

ID	AFIRMATIVA	REFERENCIAL TEÓRICO DE APOIO
P1	A empresa incentiva à documentação de normas, procedimentos e conhecimentos existentes.	Davenport e Prusak (1998)
P2	Somos bons em captar o que aprendemos.	Nonaka Takeuchi (1997),
P3	Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar mudanças e processos, desde a ideia até a implementação bem-sucedida.	Nonaka e Takeuchi (1997) Choo (2003)
P4	Existe flexibilidade suficiente para permitir que pequenos projetos "rápidos" aconteçam.	Vargas (2005)
P5	O processo de aprendizagem é um processo coletivo, partilhado por todos.	Freitas (2007), Estol e Ferreira (1993)
P6	Experiências anteriores contribuem para solucionar novos problemas.	Schein (1992),
P7	São comuns encontros presenciais para a troca de experiências e informações com os colegas da empresa.	Nonaka e Takeuchi (1997) Choo (2003), Drucker (1993)
P8	Valorizamos pessoas que estejam preparadas para quebrar tradições/paradigmas.	Choo (2003)
P9	Nossa estrutura organizacional ajuda-nos a tomar decisões rapidamente	Choo (2003)
P10	Há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar projetos de maneira eficaz, desde a ideia até o lançamento ou adoção da modificação.	Feuerschütte (1997), Morgan (1996), Vargas (2005)
P11	Há uma política de divulgação dos resultados obtidos nos projetos.	Freitas (2007), Motta (1997)
P12	Existe uma linguagem comum, que todos compreendem na comunicação interna.	Crawford (2005)
P13	Os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados por todos os níveis hierárquicos.	Crawford (2005),
P14	A intranet ou outros sistemas de informação apoiam a troca de informações e conhecimentos na empresa	Davenport e Prusak (1998) Choo (2003)
P15	Levamos tempo para revisar nossos projetos, para, da próxima vez, melhorar nosso desempenho.	Choo (2003),

Quadro 3 - Listas das variáveis (afirmativas) avaliadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

A coleta de dados foi realizada através de questionários por meio da ferramenta *Survey Monkey*. O universo do grupo pesquisado foi de 1001 filiados ao *chapter* do PMI-MG, todos participantes da comunidade fechada da rede *LinkedIn*. O questionário foi respondido por 100 filiados, portanto a amostra é caracterizada como não probabilística.

Uma análise descritiva inicial dos dados foi realizada. A técnica de estatística multivariada utilizada foi à análise fatorial usando o método de componentes principais. Para medir o nível de concordância em relação às afirmativas da pesquisa, a escala *Likert* utilizada entre as opções “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”, foi transformada para uma escala numérica entre -1 e 1, sendo -1=Discordo Totalmente, -0.5=Discordo, 0=Concordo Parcialmente, 0.5=Concordo e 1=Concordo Totalmente. Dessa forma nessa nova escala os valores negativos representam as opiniões “Discordo Totalmente” e “Discordo” e os valores positivos representam as opiniões “Concordo” e “Concordo Totalmente”. Já o valor zero representa a neutralidade. Esse tipo de transformação é sugerido por (Gelman & Hill, 2007).

Para apresentação e comparação das médias das afirmativas foi utilizado o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança. O método *bootstrap* (Efron & Tibshirani, 1993) é muito utilizado para realizar inferências, quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse. Assim, esse método possibilitou construir os intervalos de confiança sobre a variável cultura e conhecimento.

Para verificar a possibilidade da construção de índices a partir das 15 afirmativas do instrumento foi utilizada a Análise Fatorial, sendo que, pelo critério de Kaiser (1958), somente deveria ser considerado um único índice. O índice formado através das 15 afirmativas foi validado pelo critério da avaliação convergente e através da análise de

consistência interna. Este critério é outra forma de identificar se o modelo de análise fatorial que está sendo utilizado está adequadamente ajustado aos dados, que se dá testando a consistência geral dos dados (Mingoti, 2005).

Para verificar a consistência interna ou a confiabilidade dos itens dentro do índice, foi utilizado o coeficiente Alfa de *Cronbach* (Cronbach, 1951), enquanto que para realizar a avaliação convergente foi utilizada a Análise Fatorial. De acordo com (Hair, William, Barry, Rolph e Ronald, 2009), para um índice ser validado, espera-se um Alfa de *Cronbach* de pelo menos 0,70, que os constructos sejam unidimensionais e que as cargas fatoriais sejam maiores que 0,60.

Para verificar a correlação entre as afirmativas, foi realizada a correlação de *Spearman* (Siegel & Castellan, 2006) e para visualizar graficamente como as afirmativas se relacionavam foi utilizado o mapa perceptual via Análise de Componentes Principais (Mingoti, 2005).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De forma a melhorar a estatística descritiva e segregação das percepções concordantes e discordantes dos respondentes, realizou-se um novo agrupamento das respostas, de forma a obter apenas os dados concordantes e discordantes. Consideram-se então as respostas concordantes sendo representadas por: concordo totalmente mais concordo e as respostas discordantes são representadas por: discordo mais discordo totalmente. As respostas referidas como concordo parcialmente são consideradas como repostas neutras nesse caso, um meio termo ente a concordância e a discordância dos respondentes. Passou-se a ter então os seguintes resultados, apresentados no Gráfico 1:

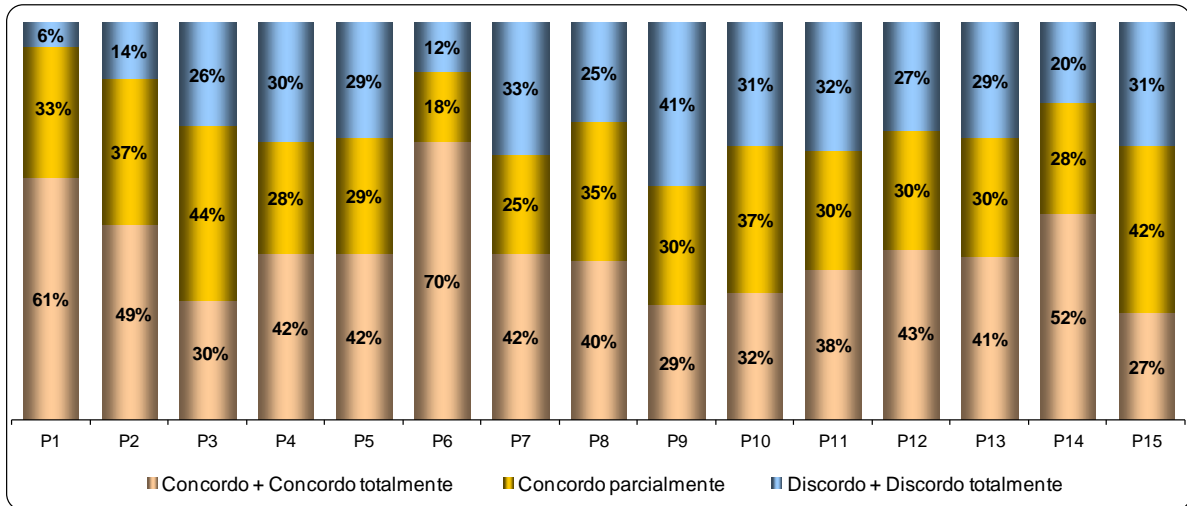


Gráfico 1 - Resultados agrupados para as variáveis P1 a P15
 Fonte: Fonte: dados da pesquisa

Analisando-se os resultados fica evidente que a afirmativa P6 - Experiências anteriores contribuem para solucionar novos problemas; obteve maior concordância, 70%. Ou seja, grande parte dos entrevistados tem enraizado em suas culturas as práticas de gerenciamento de projetos que visam à troca de experiências para resolver problemas nos projetos em que estão envolvidos. Conforme Schein (1992, p.9) evidencia-se aqui os aspectos culturais:

[...] padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A afirmativa que apresentou menor percentual de concordância foi P15 - 27% apenas, com uma nota média de 2,94. Ou seja, a menor parte dos entrevistados possuem em suas culturas as práticas de gerenciamento de projetos que visam à correção de rumo com o objetivo de obter melhoria no desempenho dos projetos em que estão envolvidos. Essa afirmativa está relacionada à criação de significado de Choo (2003), a criação de significado é retrospectiva, interpretativa, social e contínua em que os colaboradores verificam fatos anteriores, tiram pedaços de sua experiência para construir a rede de significados e resultam em “um ambiente interpretado ou significativo, que é uma tradução razoável e socialmente crível do que está acontecendo” (Choo, 2003, p.128).

As afirmativas que apresentaram maior % de discordância discordo totalmente mais discordo

representadas no Gráfico 1, foram as afirmativas, P9 com 41% de discordância, P7 com 33% de discordância. Pode-se perceber que essas afirmativas tem correlação com os fatores ambientais da empresa, a estrutura organizacional, com a cultura organizacional da mesma e a prática de gestão do conhecimento. As organizações dos respondentes não possibilitam de forma simples a tomada de decisões através da organização do conhecimento, assim como não proporcionam um ambiente favorável para a troca de conhecimentos.

Essas organizações dos respondentes ainda não perceberam que conforme Crawford (2005) diz que a G.C é conjuntamente um alvo e um processo. Como finalidade, ou alvo, a G.C está inteiramente focalizada no compartilhamento de informações para a mercê da organização. Já Nonaka e Takeuchi (1997) complementam dizendo que a G.C é definida como o processo de criação contínua de novos conhecimentos, de disseminação ampla dos mesmos na organização, incorporando-os rapidamente em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas. Que perpetua a mudança no interior da organização.

A Análise Fatorial permite explicar o comportamento de um grande número de variáveis observadas em termos de um número menor de variáveis latentes ou fatores, ou seja, a análise fatorial tem como objetivo principal descrever a variabilidade original do conjunto de dados em termos de um número menor de variáveis. A partir do momento em que os fatores são identificados, seus valores numéricos (escores) podem ser obtidos e utilizados em outras análises que envolvam outras técnicas estatísticas (Mingoti, 2005).

Na Tabela 1, pode-se verificar pela Análise Fatorial, que a maioria das afirmativas do índice criado possui carga fatorial acima de 0,60, que o Alfa

de Cronbach é maior que 0,70 e que pelo critério de Kaiser o índice é unidimensional. As três afirmativas com cargas fatoriais abaixo de 0,60 têm em seu intervalo de confiança valores acima de 0,60, podendo ser incluídos no índice. Como sugestão, a afirmativa “Existe flexibilidade suficiente para permitir que pequenos projetos rápidos aconteçam” pode ser excluída do índice, uma vez que seu

intervalo de confiança fica no limite em 0,60. Dessa forma, pode-se criar um índice validado a partir da média das 15 afirmativas. O índice criado a partir da média é capaz de reduzir o erro de medida se comparado a um único item, consegue representar as múltiplas facetas do conceito e ainda é facilmente replicável em outros estudos.

Tabela 1 - Validação convergente, confiabilidade e dimensionalidade.

ID	AFIRMATIVAS	PC1	I.C - 95%		Comun.
			L.I	L.S	
P3	Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar mudanças e...	0,77	0,68	0,84	0,59
P5	O processo de aprendizagem é um processo coletivo, partilhado...	0,69	0,54	0,79	0,48
P10	Há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar projetos...	0,76	0,68	0,83	0,58
P7	São comuns encontros presenciais para a troca de experiências...	0,64	0,5	0,75	0,41
P2	Somos bons em captar o que aprendemos.	0,7	0,59	0,79	0,49
P9	Nossa estrutura organizacional ajuda-nos a tomar decisões...	0,67	0,53	0,78	0,45
P12	Existe uma linguagem comum, que todos compreendem na...	0,71	0,59	0,8	0,5
P8	Valorizamos pessoas que estejam preparadas para quebrar...	0,73	0,64	0,81	0,53
P13	Os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados por...	0,68	0,55	0,78	0,46
P11	Há uma política de divulgação dos resultados obtidos nos projetos.	0,6	0,43	0,75	0,36
P1	A empresa incentiva à documentação de normas, procedimentos e...	0,66	0,51	0,77	0,44
P6	Experiências anteriores contribuem para solucionar novos...	0,65	0,53	0,76	0,42
P14	A intranet ou outros sistemas de informação apoiam a troca de...	0,58	0,43	0,7	0,34
P15	Levamos tempo para revisar nossos projetos, para, da próxima...	0,55	0,35	0,71	0,3
P4	Existe flexibilidade suficiente para permitir que pequenos projetos...	0,42	0,17	0,6	0,18
	Alfa de cronbach	0,902			
	Unidimensionalidade (critério de Kaiser)	Unidimensional			
	Intervalo de Confiança, Limite Inferior, Limite Superior	I.C, L.I, L.S			
	KMO = 0,892				

Fonte: Elaborado pelos autores.

As comparações estatísticas entre as afirmativas podem ser realizadas através da análise de sobreposição dos intervalos de confiança, ou seja, quando os intervalos não se sobrepõem, pode-se afirmar que existem evidências de diferença estatísticas entre as afirmativas. Pode-se afirmar que houve concordância significativa em uma afirmativa, se sua média for positiva e seu intervalo de confiança não sobrepor o valor zero, o que ocorre

com as seguintes afirmativas: P1, P2, P6, P12, P14. Para as demais afirmativas, o intervalo de confiança sobrepõem o valor zero, indicando que não houve concordância nem discordância.

Pode-se, por exemplo, destacar as afirmativas: P6 e P1 com as maiores médias dentre as afirmativas da pesquisa, e no extremo oposto tem-se as afirmativas: P9 e P15, como únicas com médias negativas dentre as afirmativas Tabela 2.

Tabela 2 - Média e Intervalo de Confiança para as afirmativas

ID	VARIÁVEIS	I.C - 95%		
		Média	L.I	L.S
P1	A empresa incentiva à documentação de normas...	0,395	0,32	0,48
P2	Somos bons em captar o que aprendemos.	0,23	0,14	0,315
P3	Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar mudanças e...	0,04	-0,05	0,125
P4	Existe flexibilidade suficiente para permitir que pequenos projetos...	0,105	-0,01	0,21
P5	O processo de aprendizagem é um processo coletivo, compartilhado por...	0,085	-0,02	0,18
P6	Experiências anteriores contribuem para solucionar novos problemas.	0,445	0,345	0,55
P7	São comuns encontros presenciais para a troca de experiências e...	0,08	-0,04	0,195
P8	Valorizamos pessoas que estejam preparadas para quebrar tradições...	0,09	-0,02	0,195
P9	Nossa estrutura organizacional ajuda-nos a tomar decisões...	-0,06	-0,165	0,055
P10	Há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar projetos de...	0,01	-0,08	0,11
P11	Há uma política de divulgação dos resultados obtidos nos projetos.	0,06	-0,06	0,165
P12	Existe uma linguagem comum, que todos compreendem na...	0,11	0,015	0,21
P13	Os objetivos organizacionais são explicitados e compartilhados...	0,075	-0,035	0,185
P14	A intranet ou outros sistemas de informação apoiam a troca de...	0,24	0,13	0,35
P15	Levamos tempo para revisar nossos projetos, para, da próxima...	-0,03	-0,12	0,065
	Média das Afirmativas	0,125	0,054	0,191

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a análise fatorial, o primeiro passo foi à construção da matriz de correlação entre as afirmativas. A correlação é uma medida que varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo de 1, entende-se que as variáveis são positivamente correlacionadas, ou seja, seguem a mesma tendência, enquanto que quanto mais próxima de -1, entende-se que são negativamente correlacionadas, ou seja, seguem tendências opostas (Mingoti, 2005).

Dessa forma, na Tabela 3, pode-se verificar que todas as correlações foram positivas e a maioria foi significativa. Portanto, se um indivíduo tende a concordar com uma afirmativa terá um comportamento semelhante em relação às outras afirmativas em que foram significativamente correlacionadas. Quanto maior o coeficiente de correlação mais forte será essa tendência (Mingoti, 2005).

Tabela 3 - Matriz de correlação

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
P1	1	0,42	0,49	0,14	0,50	0,34	0,27	0,48	0,24	0,54	0,40	0,48	0,52	0,38	0,26
P2	0,42	1	0,50	0,22	0,58	0,53	0,60	0,47	0,48	0,42	0,28	0,33	0,38	0,29	0,34
P3	0,49	0,50	1	0,27	0,48	0,50	0,44	0,55	0,42	0,65	0,38	0,53	0,41	0,36	0,47
P4	0,14	0,22	0,27	1	0,18	0,23	0,10	0,35	0,49	0,32	0,22	0,24	0,20	0,20	0,24
P5	0,50	0,58	0,48	0,18	1	0,55	0,51	0,43	0,42	0,46	0,22	0,34	0,37	0,28	0,37
P6	0,34	0,53	0,50	0,23	0,55	1	0,51	0,47	0,47	0,38	0,18	0,35	0,29	0,16	0,44
P7	0,27	0,60	0,44	0,10	0,51	0,51	1	0,43	0,38	0,38	0,30	0,30	0,39	0,39	0,26
P8	0,48	0,47	0,55	0,35	0,43	0,47	0,43	1	0,52	0,44	0,41	0,37	0,45	0,41	0,45
P9	0,24	0,48	0,42	0,49	0,42	0,47	0,38	0,52	1	0,43	0,32	0,36	0,41	0,26	0,44
P10	0,54	0,42	0,65	0,32	0,46	0,38	0,38	0,44	0,43	1	0,49	0,66	0,46	0,38	0,44
P11	0,40	0,28	0,38	0,22	0,22	0,18	0,30	0,41	0,32	0,49	1	0,63	0,51	0,46	0,18
P12	0,48	0,33	0,53	0,24	0,34	0,35	0,30	0,37	0,36	0,66	0,63	1	0,55	0,48	0,24
P13	0,52	0,38	0,41	0,20	0,37	0,29	0,39	0,45	0,41	0,46	0,51	0,55	1	0,54	0,18
P14	0,38	0,29	0,36	0,20	0,28	0,16	0,39	0,41	0,26	0,38	0,46	0,48	0,54	1	0,17
P15	0,26	0,34	0,47	0,24	0,37	0,44	0,26	0,45	0,44	0,44	0,18	0,24	0,18	0,17	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

A matriz de correlação é uma matriz quadrada simétrica cujos elementos são as correlações entre as afirmativas analisadas. Na diagonal principal todos os elementos são iguais a 1, visto que cada variável é totalmente correlacionada com ela mesma. Para que a análise fatorial seja apropriada, as variáveis devem ser correlacionadas (Mingoti, 2005). Neste caso verificou-se esta apropriação.

Para determinar a quantidade de fatores a serem extraídos, foram considerados o percentual de variância explicada e o critério de determinação com base em autovalores, foram retidos os fatores com autovalores superiores a um. O autovalor representa

a quantidade de variância associada ao fator (Mingoti, 2005). Com base nestes critérios, o número de fatores escolhidos foi três. Os três fatores explicam 61,906% da variância total.

Na Tabela 4, estão apresentados os escores fatoriais (cargas fatoriais) obtidos. Para auxiliar na interpretação das cargas fatoriais foi utilizada a rotação ortogonal de fatores, Tabela 5. Uma rotação fatorial é o processo de manipulação ou de ajuste dos eixos fatoriais para conseguir uma solução fatorial mais simples e mais significativa, cujos fatores sejam mais facilmente interpretáveis (Mingoti, 2005).

Tabela 4 - Matriz dos coeficientes de Escores Fatoriais: Cargas Fatoriais (*Loadings*)

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
P1	0,664	-0,222	-0,217
P2	0,701	0,315	-0,260
P3	0,770	0,062	0,013
P4	0,419	0,099	0,723
P5	0,689	0,300	-0,297
P6	0,652	0,466	-0,112
P7	0,641	0,219	-0,402
P8	0,734	0,095	0,124
P9	0,667	0,260	0,380
P10	0,764	-0,153	0,117
P11	0,604	-0,530	0,087
P12	0,705	-0,437	0,064
P13	0,681	-0,385	-0,103
P14	0,578	-0,446	-0,084
P15	0,549	0,380	0,249

Fonte: Elaborado pelos autores.

A interpretação é feita pela identificação das variáveis que apresentam grandes cargas sobre o fator. O fator pode então ser interpretado pelas variáveis que estão relacionadas mais fortemente com eles. Observando o módulo dos coeficientes (*Loadings*) Tabela 4, relacionados com cada fator e sabendo que estes coeficientes representam a correlação entre o fator e a variável, pode-se dizer que quanto maior o coeficiente, maior a correlação (Mingoti, 2005). Foram destacadas de negrito as cargas mais altas de cada variável com relação aos fatores, e realçados de cinza a divisão das variáveis em fatores.

Percebe-se que, em algumas variáveis, há cargas de valores próximos. Isso mostra que tais variáveis exercem influência significativa em mais de um fator. Interpretações baseadas nas afirmativas:

Tabela 5 - Matriz dos coeficientes de Escores Fatoriais (cargas fatoriais) Rotacionados

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
P1	0,413	0,595	-0,111
P2	0,783	0,207	-0,047
P3	0,602	0,447	0,184
P4	0,171	0,198	0,800
P5	0,775	0,211	-0,088
P6	0,799	0,062	0,112
P7	0,719	0,242	-0,214
P8	0,565	0,400	0,289
P9	0,547	0,232	0,551
P10	0,437	0,609	0,243
P11	0,095	0,795	0,113
P12	0,233	0,789	0,128
P13	0,294	0,732	-0,028
P14	0,175	0,712	-0,042
P15	0,571	0,063	0,423

Fonte: Elaborado pelos autores.

P6, P2, P5, P7, P3, P15, P8, P9, geram o 1º fator que se denominou de fator do Conhecimento, pode ser interpretado como o fator relacionado à capacidade de aprendizagem dos gestores de projetos e suas equipes, a utilização da espiral do conhecimento na troca de experiências, na absorção, repasse e disseminação do conhecimento das pessoas e das suas capacidades de mudança, ou seja, em sua maioria aspectos mais pessoais comportamentais do que organizacionais, que está relacionando a maior quantidade de variáveis.

Já o 2º fator que se denominou de fator Cultura, com interpretações baseadas nas afirmativas: P11, P12, P13, P14, P10, P1, pode ser interpretado como o fator relacionado às estruturas, as políticas, procedimentos e processos das empresas, a cultura organizacional, a organização do

conhecimento e como o mesmo é comunicado e compartilhado dentro das organizações, ou seja, aspectos mais organizacionais do que pessoais.

O 3º fator que se denominou de fator de Ferramentas e Técnicas está associado há apenas uma afirmativa: P4, pode ser interpretado como o fator relacionado à mudança, capacidade de adaptação da estrutura organizacional, de como a organização provê ferramentas e técnicas que permitam a flexibilização da sua estrutura em prol dos projetos. Entende-se por projeto sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço, ou resultado exclusivo” (PMI, 2008).

Diante dos fatores encontrados por meio das respostas dos entrevistados, em que sua maioria

confirmou-se um representativo percentual de concordância, foi possível analisar as suas percepções sobre o gerenciamento de projetos e a cultura organizacional que foi o objetivo geral desta pesquisa. Assim, como também foi possível analisar as percepções desses gestores de projetos sobre a cultura organizacional e sobre a gestão do conhecimento. Sendo possível correlacionar às práticas de gerenciamento de projetos aplicadas pelos mesmos com a gestão do conhecimento, que foram os objetivos específicos desta pesquisa. Diante dos temas abordados e explanados nessa pesquisa, dos objetivos delineados e da análise dos resultados obtidos, o autor deste trabalho propõe por meio de um mapa mental, Figura 2, a compilação dos temas abordados e dos resultados obtidos.

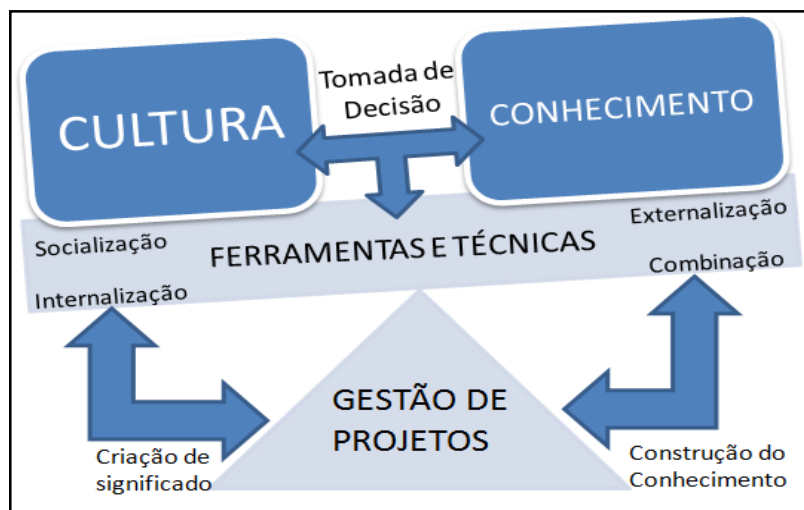


Figura 2 - Gestão de Projetos o equilíbrio.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com as estatísticas aplicadas e os resultados obtidos, foi verificado que se pode utilizar às 15 afirmativas para criar um índice que as represente para possíveis análises posteriores, sendo que para uma maior qualidade do índice poderia se excluir a afirmativa “Existe flexibilidade suficiente para permitir que pequenos projetos rápidos aconteçam”. Assim, como foi verificado que houve uma concordância significativa para com as afirmativas “A empresa incentiva à documentação de normas, procedimentos e conhecimentos existentes”, “Somos bons em captar o que aprendemos”, “Experiências anteriores contribuem para solucionar novos problemas”, “Existe uma linguagem comum, que todos compreendem na comunicação interna” e “A intranet ou outros sistemas de informação apoiam a troca de informações e conhecimentos na empresa”. Sendo que as afirmativas “Experiências anteriores contribuem para solucionar novos problemas” e “A empresa incentiva à documentação de normas, procedimentos e conhecimentos existentes” foram as

que apresentaram as maiores médias dentre as afirmativas da pesquisa e que possuem grande aderência aos temas estudados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a percepção dos gerentes de projetos sobre a gestão do conhecimento e a cultura organizacional. Com o propósito de analisar se a cultura organizacional e a gestão do conhecimento como fatores influenciadores na gestão de projetos. Com base nas respostas coletadas através dos tratamentos estatísticos identificaram-se três fatores influenciadores. Por meio das análises realizadas e dos resultados obtidos, pode-se constatar que na percepção dos gestores de projetos, a cultura organizacional e a gestão do conhecimento são fatores influenciadores na gestão de projetos. Porém, descobriu-se um terceiro fator influenciador que são

as ferramentas e técnicas que está relacionada à mudança organizacional, que não foi abordada no referencial teórico desta pesquisa, trazendo assim a possibilidade de novos estudos com base nesse terceiro fator que seria mais um novo referencial teórico.

O presente estudo leva a entender que há uma correlação nas práticas de gerenciamento de projetos e a gestão do conhecimento. Essa correlação se dá por meio das ferramentas e técnicas de gestão de projetos, que se fundamentam na espiral do conhecimento e na organização do conhecimento, o que possibilita o balanceamento ou ponto de equilíbrio do conhecimento e da cultura, tornando possível a tomada de decisão, a criação de significado e a construção do conhecimento.

Os fatores identificados e a correlação analisada traz para a academia o modelo mental da Figura 2, gestão de projetos como ponto de equilíbrio. Este modelo evidencia que: Para que ocorra o balanceamento equilibrado entre cultura e conhecimento deve haver uma combinação dos fatores encontrados na presente pesquisa, que são: O fator Conhecimento que está associado aos aspectos pessoais/comportamentais dos gerentes de projetos. O fator Cultura que está associado aos aspectos organizacionais, à cultura organizacional de cada organização. E ao fator Ferramentas e Técnicas que está relacionado à mudança, a adaptação da estrutura organizacional, de como a organização flexibiliza a sua estrutura em prol de dos projetos.

O modelo criado e as análises realizadas nós revelam que a aplicação dos processos de gerenciamento de projetos, das suas áreas de conhecimento e a utilização das suas ferramentas e técnicas preconizadas no PMBOK, que combinam a espiral do conhecimento e a organização do conhecimento, por si só não podem prover o balanceamento entre a cultura, o conhecimento e o sucesso da organização, sem levar em conta os fatores pessoais e comportamentais dos gerentes de projetos que vão utilizar essas ferramentas e técnicas, a cultura organizacional da empresa na qual estão atuando e a capacidade de mudança da mesma em prol dos projetos. São os processos que mantêm uma empresa em funcionamento, mas, são os

projetos que podem gerar novos conhecimentos, modificar as culturas e levar as empresas a obterem vantagens competitivas.

É válido ressaltar que a solução da Análise Fatorial nunca é única, sempre existem várias soluções possíveis e a interpretação dos fatores deve sempre ser levada em consideração. A pesquisa teve como limitações: as percepções dos gestores de projetos filiados ao *chapter* do PMI-MG, que pode induzir a percepções limitadas ao estado de Minas Gerais; a não coleta de informações sobre quais tipos de projetos e quais empresas os projetos estavam sendo realizados; a não coleta das informações de características pessoais dos gerentes de projetos como raça, cor, idade, grau de estudo, tempo de experiência em gestão de projetos. O que não possibilitou segregar mais os dados. Aqui existe a possibilidade de futuras pesquisas para mapear essas características.

Mesmo diante das limitações a presente pesquisa trouxe um ganho para academia, para o pesquisador e para os profissionais de gerenciamento de projetos ao identificar: o modelo de gestão de projetos como ponto de equilíbrio Figura 2; as novas pesquisas a serem realizadas; e a continuidade de pesquisas em relação às percepções dos gestores de projetos do PMI que continua em ampla expansão pelo mundo.

A quantidade de pessoas praticantes de gerenciamento de projetos e filiadas ao PMI continua em ampla expansão pelo mundo, assim como a busca pela sua certificação, quando o pesquisador deu início a estes estudos em fevereiro de 2011 havia 420.602 profissionais certificados em gerenciamento de projetos – PMP *Project Management Professional* no mundo. Dentre estes profissionais certificados, 10.267 são do Brasil e dentre eles 410 de Minas Gerais (PMI *Today*, 2011).

Os dados mais recentes do PMI, até agosto de 2013 revelam que já possuíam 583.806 PMP pelo mundo, sendo que até julho de 2013 havia 14.907 PMP no Brasil e 698 em Minas Gerais (PMI *Today* 2013). A Tabela 6, abaixo apresenta os números de filiados e certificados PMP no Brasil. E a Tabela 7, apresenta a evolução do número de PMP no mundo de 2008 até 2013.

Tabela 6 - Membros e Certificados no Brasil

Chapter	DF	BA	ES	CE	GO	SC	AM	MT	MG	PR	PE	RJ	RS	SP	SE	Total
Membros	497	264	199	236	154	135	80	12	1111	292	416	1798	450	3391	80	9115
PMP's	277	111	85	92	21	90	31	6	698	184	196	969	226	2137	30	5153

Fonte: PMI Today, 2013

Tabela 7 - Evolução de certificados PMP

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PMP	273.547	361.238	412.503	467.390	510.434	583.0806

Fonte: PMI Today, 2013

Diante desses números os pesquisadores devem cada vez mais buscar identificar novas percepções desses gestores de projetos, identificar novos fatores influenciadores no gerenciamento de projetos, analisar as relações das práticas de gerenciamento de projetos com as teorias acadêmicas e analisar como essas práticas estão sendo aplicadas nas organizações nas quais esses gestores estão inseridos pelo mundo.

REFERÊNCIAS

Aktouf, O. (1993). *O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas*. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (Vol.1). São Paulo: Atlas.

Alvesson, M. (2006). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press. In: ESTOL, K. M. F; Ferreira, M. C. (1993) O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 93-110. Recuperado em 02 agosto, 2011 de http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1

Anselmo, J. L. (2009). *Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29012010-160441>

Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac São Paulo.

Crawford, C.B. (2005). Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, (Vol. 9, n. 6).

Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. Psychometrika.

Davenport, T. H. (1998). *Ecologia da Informação*. São Paulo: Futura.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.

Efron, B., & Tibshirani R. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall.

Feuerschütte, S. G. (1997). *Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática*. **Revista de Administração Contemporânea**, 1(2), 73-95. Recuperado em 02 agosto, 2011 de http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1

Fleury, M. T. L. (1990). *O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica*. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Freitas, M. E. (2007). *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson.

Gelman, A., & Hill, J. (2007). *Data Analysis Using Regression and Multilevel/Hierarchical Models*. New York: Cambridge University Press.

Hair, J. F., Willian C. B., Barry, J. B., Rolph E. A., & Ronald L. T. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto alegre: Bookman.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Kaiser, H. F. (1958). *The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis*. Psychometrika: (pp.187-200).

Marconi, M. A., & Lakatos E. M. (2007). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

- Mingoti, S. A. (2005). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. F. G. (2004). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Motta, R. P. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Myrdal, G. (1965). *O valor em teoria social*. São Paulo: Pioneira.
- Nonaka, I., & Takeuchi H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pettigrew, A. M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), (pp. 570-581).
- Project Management Institute - PMI. (2008). *PMBOK: a guide to project management body of knowledge*. Newton Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute - PMI. (2011). *TODAY*: fevereiro.
- Project Management Institute - PMI. (2013). *TODAY*: agosto.
- Rodrigues, S. B. (1991). *O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Santos, A. M. (1990). *Cultura organizacional e motivação para o poder: um estudo comparativo entre o setor bancário oficial e privado de Belo Horizonte*. Dissertação de mestrado Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.
- Siegel, S., & Castellan, J. N. J. (2006) *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento*. Artimed.
- Schein, E. H. (1985). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review. In: FREITAS, M. E. (2007). *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Vargas, R. V. (2005). *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos*. (6 ed).
- Vilela, D. C. J., & Mendes, C. C. (2004). *O papel do escritório de projetos na disseminação do conhecimento organizacional*. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Recuperado em 08 agosto, 2011 de http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0504_0529.pdf