



Resenha do artigo “a utilização de ferramentas e técnicas de gerência de projetos e gestão de conhecimento para estimular o sucesso em projetos de inovação”

Using tools and techniques of project management and knowledge management to increase the success of innovation projects

Paulo Cesar Rodrigues Borges¹

<https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

<http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil
E-mail: pcrborges.eng@gmail.com

Giuliano Ferreira de Matos²

<https://orcid.org/0000-0003-4748-1457>

<http://lattes.cnpq.br/8638556114031650>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil
E-mail: giuliano.matos@iesb.edu.br

Resenha da obra:

MENDROT, A. R.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; MORAES, M. B.; MONTEIRO, R. C. R. V. A Utilização de Ferramentas e Técnicas de Gerência de Projetos E Gestão de Conhecimento para Estimular o Sucesso em Projetos de Inovação. **Revista Alcance**, v. 24, n. 4, p. 495-512, 2017.

Resumo

Esta é uma resenha do artigo intitulado “A utilização de ferramentas e técnicas de gerência de projetos e gestão de conhecimento para estimular o sucesso em projetos de inovação”. Este artigo é de autoria de Antonio Ricardo Mendrot, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, Marcela Barbosa de Moraes e Rita de Cássia Rigotti Vilela Monteiro. O artigo aqui resenhado foi publicado no periódico “Revista Alcance”, v. 24, n. 4, p. 495-512, 2017.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Gerenciamento de Projetos. Gestão. Gestão do Conhecimento. Inovação.

Abstract

This is a review of the article entitled “The use of project management and knowledge management tools and techniques to stimulate success in innovation projects”. This article is authored by Antonio Ricardo Mendrot, Edson Aparecida De Araújo Querido Oliveira, Marcela Barbosa de Moraes and Rita de Cássia Rigotti Vilela Monteiro. The

¹ Dr em Ciência da Informação pela UnB; Engenheiro pelo IME. Prof. do Me. Gestão Estratégica de Organizações do IESB e dos cursos de Administração Pública, Contabilidade e Gestões do Uniprocesso.

²² Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Administrador de Empresas pela UCB. Servidor Público da Secretaria de Estado de Economia do DF – SEEC/DF.



article reviewed here was published in the journal "Revista Alcance", v. 24, n. 4, p. 495-512, 2017.

Keywords: *Development. Project Management. Management. Knowledge Management. Innovation.*

Resenha

O presente texto, em forma de resenha, trata da apreciação do artigo anteriormente mencionado e de autoria identificada.

A formação e a experiência dos autores deste artigo contribuem para a reflexão dos temas sobre gerência de projetos, gestão de conhecimento e inovação. A seguir um breve currículo de cada um deles para que se possa melhor conhecê-los:

O primeiro autor deste artigo é Antonio Ricardo Mendrot. Graduado em Computação Aplicada pela Universidade de Taubaté (UNITAU). Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (UNITAU). Doutorando em Engenharia Mecânica. Professor da Universidade de Taubaté (UNITAU). CV: <http://lattes.cnpq.br/778612492537343>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3855-6699>.

O segundo autor é Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira. Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade do Vale do Paraíba. Mestrado em Economia do Trabalho e da Tecnologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Doutorado em Engenharia Aeronáutica e Mecânica - Área de Organização Industrial pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Pós-Doutorado em Gestão da Inovação Tecnológica - Área de Produção pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Professor da Universidade de Taubaté (UNITAU). CV: <http://lattes.cnpq.br/4598083077175084>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9336-4249>.

A terceira autora deste artigo é Marcela Barbosa de Moraes. Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade de Taubaté (UNITAU). Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (UNITAU). Pós-Doutoranda no Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo -USP). Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Professora da Universidade de Taubaté (UNITAU). CV: <http://lattes.cnpq.br/7992917758604422>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8043-1270>.

A quarta autora é Rita de Cássia Rigotti Monteiro. Doutora pela Universidade de Taubaté. Graduada em Engenharia Civil pela Universidade de Taubaté (UNITAU). Graduada em Administração pela Universidade Estácio de Sá. Mestre em Engenharia Mecânica pela Universidade de Taubaté (UNITAU). Doutora em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2008). Professora da Universidade de Taubaté e da Escola Superior de Cruzeiro - Prefeito Hamilton Vieira Mendes. CV: <http://lattes.cnpq.br/4153308078781401>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2942-5497>.

O artigo é dividido nos seguintes capítulos: resumo, palavras-chave, *abstract*, *keywords*, *resumen*, *palabras clave*, introdução, referencial teórico, inovação, gestão do conhecimento, gerencia de projetos de inovação, método, resultados e discussão, considerações finais e referências bibliográficas.



No resumo desse artigo consta:

A fim de manter a competitividade no mercado por meio de renovações em suas estratégias e carteira de produtos/serviços, as empresas investem cada vez mais na inovação. Essa pode ser compreendida como a criação de valor sustentável por meio de uma mudança de paradigma organizacional. Este trabalho tem como objetivo apresentar um ensaio teórico acerca das ferramentas de gerenciamento de projetos como fator de estímulo para o sucesso dos resultados em processos de inovação radical e/ou incremental. Objetiva-se também abordar a gestão de conhecimento como uma técnica de fomento à identificação e à idealização de produtos/serviços/processos e resultados inovadores, bem como se dá esse processo. Com esse fim, o estudo se utilizou de revisão bibliográfica para conceituar as características da inovação organizacional, bem como gestão de conhecimento e gerência de projetos. Sobre os mesmos, fez-se um comparativo entre as etapas de criação de produtos inovadores e a estrutura de criação de valor por projetos, que incorpora todas as suas fases desde a concepção estratégica até o retorno dos benefícios por ele gerados. Alocou-se também a posição estratégica dos principais roles (funções) de projetos de inovação. Na sequência, identificou-se em qual etapa de uma estratégia de inovação se dá início o ciclo de vida do projeto que resultará na mesma e, por fim, discutiu-se a importância da gestão de conhecimento como ferramenta de gestão que estimula o processo de identificação de oportunidades estratégicas e na idealização de novos projetos de características inovadoras. Como resultado, foi possível identificar que a utilização de técnicas e ferramentas de gestão de projetos são adequadas para o desenvolvimento de inovações radicais e incrementais, bem como confirmar a gestão de conhecimento como ferramenta de que estimula o processo de identificação de oportunidades estratégicas e na idealização de novos projetos com características inovadoras. (MENDROT, A. R.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; MORAES, M. B.; MONTEIRO, R. C. R. V. p. 495, 2017).

Nesse artigo, discorreu-se sobre a utilização de ferramentas e técnicas de gerência de projetos e gestão do conhecimento para estimular o sucesso em projetos de inovação visando manter a competitividade no mercado.

No delineamento do trabalho, os autores estabeleceram como objetivos: apresentar as ferramentas de gerenciamento de projetos como fator de estímulo para o sucesso dos resultados em processos de inovação radical e/ou incremental e apresentar a importância da gestão de conhecimento como técnica para identificação de oportunidades estratégicas e fomento à idealização de alternativas para criação de produtos-serviços-processos e resultados inovadores.

Na parte de revisão de literatura do trabalho, os pesquisadores fizeram um comparativo entre as etapas de criação de produtos inovadores e a estrutura de criação de valor por projetos, que incorpora todas as suas fases desde a concepção estratégica até o retorno dos benefícios por ele gerados.

Entende-se que a leitura do artigo é importante e útil para pesquisadores de instituições públicas e privadas que procuram por inovação, estímulo para o desenvolvimento econômico e criação de valor, em que foi possível visualizar técnicas e ferramentas de gestão de projetos adequadas para o desenvolvimento de inovações profundas e incrementais.



Posteriormente, os pesquisadores discutiram sobre qual etapa de uma estratégia de inovação se dá início ao ciclo de vida do projeto, também discutiram sobre a importância da gestão do conhecimento como ferramenta de gestão que estimula o processo de identificação de oportunidades estratégicas e a concepção de projetos inovadores.

Os pesquisadores demonstraram que existe interação entre os métodos e práticas para inovar, por meio da gerência de projetos aliada à gestão do conhecimento, com a consequente criação de valor sustentável nessa prática, por meio da perspectiva de mudança de paradigma interno da organização. Ainda acrescentaram que, internamente nas organizações, a inovação assume diversos papéis, podendo atuar em contextos diferenciados (SIMANTOB e LIPPI, 2003): Inovação de Produtos e Serviços, Inovação de Processos, Inovação de Negócios e Inovação de Gestão.

Continuando nessa linha de raciocínio, as razões que motivam a inovação, segundo Simantob e Lippi (2003), classificam-se em duas: razões tecnológicas e razões econômicas. As tecnológicas estão centradas no desenvolvimento de novos produtos e serviços, melhoria de métodos de produção existentes, adaptação em novas tecnologias, aperfeiçoamento de técnicas existentes e mínimo de líderes. As econômicas, na substituição de produtos obsoletos e desenvolvimento de novos produtos e novos mercados. As razões econômicas em inovação de processos estão vinculadas a otimização das rotinas, isto é, dos próprios processos internos da organização.

Em relação à gestão do conhecimento e inovação, os pesquisadores mencionaram Drucker (2007), que afirmou: independentemente da abrangência da inovação (radical ou incremental) e dos investimentos a ela destinados, o maior fator de sucesso em sua execução encontra-se na criatividade, nos conhecimentos, nas competências e na dedicação das pessoas intervenientes ao mesmo.

Ainda segundo os autores do artigo, a gestão do conhecimento, na analogia proposta por Morgan (2000), as organizações podem ser comparadas a cérebros vivos. E Davenport e Prusak (1998), com o fito de gerar informações sobre uma dada massa de dados, definiram técnicas de contextualização, categorização, cálculo, correlação e condensação.

Seguindo nessa linha de pensamento, os autores citaram Takeuchi e Nonaka (2008), que classificaram o conhecimento em duas categorias: conhecimento tácito (pessoal e específico ao contexto) e conhecimento explícito (refere-se ao conhecimento sistematizado, ou seja, transmissível em linguagem formal) e definiram que o conhecimento institucional é gerado pela transformação de tácito em explícito e vice e versa.

Ainda em referência a Takeuchi e Nonaka (2008), os autores especificaram as fases desse processo de conversão simultâneo: socialização de cunho individual, externalização de cunho do indivíduo para o grupo, combinação de cunho do grupo para a organização, e internalização da organização para o indivíduo, tornando o ciclo completo.

Na temática dos autores, em seu ensaio teórico para justificar a perenidade ou permanência do conhecimento, ainda na fonte de Takeuchi e Nonaka (2008), eles



ressaltaram a gestão do conhecimento institucionalizada e integrada à estrutura da organização e citaram Sita et al. (2013), expondo como necessidade primária para as organizações a retenção de seu capital intelectual.

Fica evidente no artigo resenhado a relação obtida entre a cadeia de valor de projetos de inovação e a de gestão do conhecimento. O conhecimento organizacional, interno e externo, proporciona retroalimentação (*feedback*), aprimora os conhecimentos adquiridos pela gestão de projetos de inovação e permeia-os na organização por meio dos métodos e técnicas disseminados nela, criando-se um elo cognitivo capaz de trazer interação entre a organização e os grupos e indivíduos dela ou nela envolvidos, assim como produzir resultados por meio de eficiente gerenciamento de projetos, observados o monitoramento e o controle até o êxito da missão.

Segundo os autores, a cadeia de valor de projetos e as fases do processo de inovação também se inter-relacionam, sendo importante em todo e qualquer projeto perceber: a estrutura de criação de valor ABNT (2017, p. 5), a definição da estratégia, a identificação de oportunidades, o detalhamento ou o delineamento do projeto e a obtenção dos seus benefícios, desde que haja o monitoramento e controle sistemáticos.

Os pesquisadores citaram De Bes e Kotler (2011), que apresentaram as fontes significativas para o processo: inovação, *stakeholders* (ativadores, buscadores, criadores, desenvolvedores, executores e facilitadores), integrados aos 6 Is da inovação (iniciação, informação, ideação, invenção, implementação e instrumentação), em que também interagem com a cadeia de valor de projetos e se relacionam nas fases do processo de inovação.

Os autores trataram das fases do modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), que permitem compreender a conversão do conhecimento tácito em explícito, permitindo uma análise adequada da estratégia e das oportunidades para a internalização do conhecimento sistematizado pela organização. Esse modelo SECI interage e relaciona-se com a cadeia de valor de projetos de inovação, fato que estabelece e permite visualizar o contexto macro, meso e micro, tanto da organização, quanto do andamento do projeto, quanto dos grupos e dos indivíduos envolvidos no ciclo.

Outrossim, cabe ressaltar da análise realizada no artigo, assim como da exclusividade de resultados e do planejamento progressivo, que a utilização de técnicas e ferramentas de gestão de projetos são adequadas para o desenvolvimento tanto de inovações profundas quanto de incrementais.

Esse artigo, será de grande valia na construção do projeto de dissertação de vários pesquisadores que optarem por estudos gerais ou de caso nesse contexto de gestão de conhecimento, inovação e gerenciamento de projetos.

O autor mestrado desta resenha, por exemplo, pretende desenvolver uma pesquisa sobre a utilização do aplicativo mobile de governo, e-Cidades, no âmbito das Administrações Regionais do Distrito Federal (DF), com o objetivo de aumentar a disponibilidade de serviços à população e facilitar o acesso às informações de governo.



Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT ISO 21500**. São Paulo: ABNT, 2012.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE BES, F.; KOTLER, P. **A Bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

DRUCKER, P. F. **Management challenges for the 21st century**. Routledge, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Globo, 2003.

SITA, M. et al. **Capital Intelectual**. A fórmula do Sucesso – Grandes profissionais mostram como investir no desenvolvimento contínuo deste diferencial de sucesso. São Paulo: Ser Mais, 2013.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Bookman, 2008. TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005.