

Relação da Gestão do Conhecimento com os objectivos de negócio através da Gestão de Benefícios

Mestre Paulo Pina¹, Doutor Mário Romão², Doutora Mírian Oliveira³

1) Noesis, Lisboa, Portugal

paulo.pina@noesis.pt

2) ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal

mario.romao@iscte.pt

3) PUCRS, Porto Alegre, Brasil

miriano@pucrs.br

Resumo

O propósito deste estudo foi identificar os Benefícios da Gestão do Conhecimento numa organização prestadora de serviços na área de Sistemas e Tecnologias de Informação, tendo sido confinado o estudo à área de negócio de realização de projectos. A recolha de dados foi conseguida através da análise documental, da realização de entrevistas semi-estruturadas e de um questionário. Aos dados obtidos aplicou-se um método de Gestão de Benefícios de forma a identificar os benefícios que a Gestão de Conhecimento pode proporcionar. Os benefícios só serão alcançados se a organização definir quais os objectivos de investimento associados aos benefícios e realizar um conjunto de projectos que proporcionem mudanças na forma de trabalhar. Uma das conclusões é que existe a consciência na organização, da importância das práticas da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento e melhoramento de produtos e/ou serviços ou no aumento da eficácia dos processos produtivos ou de suporte.

Palavras-chave: Gestão de Benefícios, Gestão do Conhecimento, Projecto, Estudo de Caso

1. Introdução

A Gestão do Conhecimento (GC) é objecto de atenção por parte da comunidade académica, decisores públicos, consultores e pessoas de negócios desde o início dos anos noventa [Hislop 2009]. Com o crescimento do interesse por parte das organizações em relação à GC, é observada uma proliferação de projectos associados a este tipo de gestão [Moussa 2009]. No entanto, ainda existe dificuldade por parte das organizações na identificação dos resultados obtidos pela GC [Chua e Goh 2008].

A GC é um processo complexo não só porque lida com a cultura organizacional, mas acima de

tudo porque depende da articulação de pessoas, processos e tecnologia [Carrión et al. 2004]. A conjugação favorável destes três elementos pode criar benefícios estratégicos para o negócio [Hislop 2009]. Segundo Hislop [2009], é fundamental que a GC seja associada com as estratégias do negócio.

A Gestão de Benefícios (GB) pode contribuir tanto para a necessidade de associar a GC com os objectivos do negócio, quanto em amenizar a dificuldade das organizações em identificar os resultados obtidos com a GC. A GB é definida como “O processo de organização e gestão tal que potenciais benefícios que possam advir das Tecnologia de Informação (TI) sejam na verdade atingidos.” [Ward e Daniel 2006 p.384]. Estes processos permitem que a organização monitorize e acompanhe o investimento face ao nível de concretização dos benefícios.

O objectivo desta pesquisa é demonstrar a aplicabilidade da GB na estruturação dos benefícios da GC como forma de auxiliar a organização a atingir os objectivos de negócio. Isto será desenvolvido através de um estudo de caso numa organização de prestação de serviços na área de Sistemas e Tecnologias de Informação em Portugal.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na secção 2, são apresentados os principais conceitos relacionados com a GC e da Gestão de Benefícios; na secção 3, os procedimentos metodológicos desta pesquisa são relatados; na secção 4, é apresentada a aplicação da GB como suporte à GC em uma empresa; na secção 5, as limitações e investigações futuras são descritas; por fim, na secção 6, as conclusões desta investigação são apresentadas.

2. Gestão do Conhecimento e Gestão de Benefícios

Esta secção é dividida em duas partes, a primeira descreve as características da GC enquanto a segunda descreve as características essenciais da maioria das abordagens actuais da GB.

2.1 Gestão do Conhecimento

A GC é definida como “conjunto de processos que permitem a criação, divulgação, mobilização de conhecimento para cumprir os objectivos organizacionais” [Lee e Yang 2000 p.784]. Alguns *frameworks* para implementação da GC explicitam esta conexão entre a GC e os objectivos organizacionais [Soliman e Spooner 2000; Rubenstein-Montano et al. 2001]. Por exemplo, um conjunto de estratégias para implementação da GC é apresentado por Soliman e Spooner [2000]. Entre as estratégias estão o alinhamento da GC com os objectivos de negócio e a definição dos benefícios de GC. No entanto, os autores não apresentam directrizes de como fazer a definição dos benefícios.

Os modelos de maturidade de GC mencionam a necessidade de alinhamento com os objectivos

de negócio [Kruger e Snyman 2007; Khatibian et al. 2010]. Parte destes modelos [Robinson et al. 2006; Kruger e Snyman 2007] também consideram a definição dos benefícios da GC. Da mesma forma que nos *frameworks* de implementação de GC, não existem directrizes de como alinhar os objectivos da GC com os objectivos de negócio, nem como definir os benefícios da GC.

Os objectivos da GC podem estar associados à inovação, retenção de conhecimento na organização, redução de custo, entre outros [Plessis 2005], a escolha irá depender dos objectivos de negócio. A partir dos objectivos é possível definir os benefícios esperados. A mensuração dos benefícios da GC é considerada uma etapa do processo de GC por diversos autores [Goldoni e Oliveira 2010]. No entanto, Chua e Goh [2008] caracterizam a avaliação da GC como um tópico obscuro. Isto talvez possa ser explicado não só pelo facto do conhecimento ser um recurso intangível, mas também porque a definição dos benefícios da GC seja um tópico pouco explorado na literatura. A explicitação dos benefícios esperados pode contribuir para o comprometimento dos funcionários com a GC [Greengard 1998]. A definição e posterior avaliação dos benefícios da GC são relevantes porque podem auxiliar na correcção das acções adoptadas, e estimular novos investimentos na GC.

Soliman e Spooner [2000] consideram que a definição clara dos benefícios da GC para a organização é essencial. Desta forma, identificar como definir os benefícios para a GC e criar mecanismos que permitam a posterior avaliação dos mesmos, mostrando o alinhamento dos objectivos da GC com os objectivos de negócio é uma relevante lacuna nas investigações sobre GC. A GB pode contribuir para preencher esta lacuna.

2.2 A GB de Investimentos em SI/TI

Entende-se por benefício para o negócio “uma vantagem obtida por um elemento ou grupo de elementos interessados numa organização” [Ward e Daniel 2006 p.384]. A decisão de investir é geralmente motivada pela necessidade de gerar benefícios para diferentes grupos de interessados [Winter et al. 2006]. Nos investimentos em SI/TI a atitude prevalecente na respectiva avaliação é ainda o ROI - Retorno do Investimento. Este tipo de avaliação tende a focar-se na eficiência do projecto e no seu retorno em termos financeiros [Wheatley 2009]. É por isso frequente verificar que os projectos até são entregues dentro do prazo e no orçamento previsto e, porém, os benefícios esperados não são concretizados [Thorp 1998]. Thorp [1998] sugere que a causa deste fenómeno está no facto das práticas actuais de gestão ser demasiadamente focadas na gestão de custos, tempo e qualidade, tendendo a não considerar a complexidade do contexto e os factores dos quais depende a concretização dos benefícios previstos.

Esta postura limita a capacidade de endereçar métricas de desempenho mais “soft”, ligadas ao alcance de certos benefícios. Como exemplo, métricas associadas à satisfação de funcionários são consideradas “soft”, simplesmente porque tendem a ser subjectivas e sujeitas a rápida variação. Mas é sabido que projectos destinados a promover essa satisfação podem entregar benefícios reais, tão só porque trabalhadores motivados tendem a melhorar os seus resultados, em produtividade, qualidade, custo e satisfação dos clientes. O mesmo acontece quando falamos em projectos que visam implementar práticas de GC, onde é habitual ter de passar algum tempo até que os indicadores de desempenho da organização sejam impactados, se é que alguma vez ocorrem [Hislop 2009].

Esta constatação realça o facto de que nem todos os investimentos geram proveitos e lucros, directamente. Reiss et al. [2006] enfatizam que certos projectos raramente geram benefícios directamente, criando somente as condições para que benefícios adiante sejam gerados, através da combinação de diferentes acções e produtos entregues por uma iniciativa prévia que gera essas capacidades. Um exemplo, na indústria de *software*, é o dos projectos que criam plataformas de desenvolvimento aplicacional usados em projectos subsequentes [Wheelwright e Clark 2000]. Nestes casos o ROI do primeiro projecto é habitualmente desastroso, sendo posteriormente compensado pelo retorno dos projectos seguintes, cuja produtividade e qualidade dos respectivos produtos sai amplamente fortalecida, em resultado do potencial criado pelo primeiro projecto.

Em cenários como os que hoje enfrentamos, de crise económica e financeira, muitos projectos estratégicos tendem a ter morte prematura, simplesmente porque falham no convencimento de que há benefícios e dimensões de sucesso para além do ROI [Kown et al. 2002]. Organizações mais esclarecidas tendem, segundo os autores, a desenvolver sólidos racionais de viabilidade de projectos, que explicitamente incluem benefícios para todos os tipos de interessados, sempre que possível.

No estudo a que se alude no artigo, a prática de GB surgiu como uma complementaridade às práticas tradicionais de gestão, propondo um processo contínuo para identificar e visualizar benefícios, implementando e monitorando os resultados intermédios, e ajustando dinamicamente o processo para que os benefícios esperados fossem alcançados [Thorp 1998].

A abordagem à GB escolhida para este trabalho é a do Centro de Investigação em Sistemas de Informação da Universidade de *Cranfield*, descrita em Ward e Daniel [2006]. A escolha foi precedida de uma análise comparada de outras propostas, como sejam, a “Gestão de Benefícios” do *Office of Government Commerce* - OGC [OGC 2004], o “Standard de Gestão de Investimentos” do Estado de Victoria - Australia [State Government of Victoria 2009], a

abordagem “Realização Activa de Benefícios” - ABR [Remenyi e Sherwood-Smith 1998], e ainda a “Gestão da Realização de Benefícios” [Bradley 2010], para mencionar apenas cinco das abordagens consideradas mais relevantes na revisão de literatura ocorrida.

A abordagem de *Cranfield* combina dois desafios. Por um lado avalia a realização de benefícios decorrentes dos investimentos em SI/TI. Por outro, considera que o sucesso no alcance desses benefícios depende da gestão da mudança organizacional, onde são criteriosamente previstos os factores facilitadores que primeiro devem ser atendidos para que as mudanças ocorram. Adicionalmente, a abordagem baseia-se num processo com cinco fases: 1. identificação e estruturação de benefícios, 2. Plano de Realização de benefícios, 3. Execução do Plano de Benefícios, 4. Revisão e Avaliação de benefícios e 5. Potencial para futuros benefícios. Estas fases e actividades enquadram e guiam a implementação de projectos de SI/TI, para que os respectivos resultados sejam transformados em benefícios de negócio.

3. Método

A escolha correcta do método depende do problema em causa, do tipo de resposta que se pretende dar ao problema. A pesquisa necessária para a elaboração deste projecto de investigação foi uma pesquisa descritiva e exploratória em que os factos foram observados, registados, analisados, classificados e interpretados, quer no que diz respeito à GC da organização, quer na forma como esta se relaciona com os seus objectivos de negócio. Desta forma, a escolha do método científico recai sobre o estudo de caso, que é o que se considera mais adequado para responder ao problema

O Estudo de Caso foi realizado numa organização Portuguesa (Noesis) onde a actividade se baseia na prestação de serviços na área de Sistemas e Tecnologias de Informação.

A organização presta os seus serviços tendo como base três modelos de negócio: **IT Staffing**, em que um colaborador efectua as suas actividades no cliente, para o cliente e cuja responsabilidade de chefia é do cliente; **Outsourcing**, é prestado um serviço ao cliente, mas cuja responsabilidade de coordenação do colaborador ou dos colaboradores é da organização; por fim, a terceira forma de prestação de serviços é através da realização de **Projectos**, em que este modelo tem como base um conjunto de actividades associadas ao serviço ou produto contratado pelo cliente. A organização tem aproximadamente quinze anos de actividade e cerca de trezentos colaboradores. Os clientes pertencem a diferentes sectores de actividade que vão desde Bancos, Seguros, Telecomunicações, Sector Público entre outras Organizações onde existem actividades com base tecnológica.

A organização foi escolhida pelo facto de na mesma se efectuarem diversas actividades

associadas à GC, reunindo condições e práticas que são matéria-prima, revelando-se assim uma boa organização para a realização deste trabalho de investigação. Os autores escolheram esta organização também pela facilidade no acesso às fontes primárias e secundárias. O presente estudo realizou-se no segundo trimestre de 2010.

A gestão de projectos é a área de conhecimento na qual se dará maior enfoque na realização deste trabalho, não descurando as restantes já que todas elas se interligam, pois é uma área transversal à organização. A razão da escolha da gestão de projectos deve-se ao facto de ser uma área onde se podem evidenciar os benefícios da GC na organização, através da gestão das lições aprendidas e da passagem de conhecimento tácito para explícito.

A recolha de dados ocorreu por via de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas. Na primeira fase do processo efectuou-se a análise documental, como intuito de verificar o estado da GC e da área de Projectos na organização.

Os documentos analisados foram: 1) apresentação dos processos e sistemas de apoio a GC; 2) documento de apoio ao processo de certificação; 3) documento da administração de topo, onde é feita análise a indicadores de gestão da actividade da organização e onde são apresentadas as linhas estratégicas para um futuro de curto e médio prazo; 4) documento de análise da GC em uma unidade de negócio da organização; 5) Manual de formação base para os colaboradores que se inserem numa unidade de negócio e que necessitam de conhecimento sobre uma área de negócio; e 6) guia metodológico para o desenvolvimento de *software*.

Após análise efectuada e comum a melhor percepção do estado e da importância da GC e da Gestão de Projectos, passou-se para a fase de concepção das questões que seriam a base das entrevistas semi-estruturadas. O objectivo das entrevistas foi obter diferentes perspectivas mas também pontos comuns nas áreas da GC e da Gestão de Projectos.

A entrevista foi elaborada e validada por duas pessoas com experiência na área de GC e GB. As questões abordaram pontos como, por exemplo, o estado da GC Organizacional e a sua importância como um factor de vantagem competitiva, que acções devem ser providenciadas para um maior aproveitamento do conhecimento. As questões proporcionaram respostas que evidenciaram quais as actividades associadas à GC e em que medida elas são abordadas pelos diferentes *stakeholders*.

As entrevistas foram efectuadas aos dois níveis superiores da hierarquia da organização, a Gestão de Topo – GT (composta por dois administradores) e a Gestão Intermédia – GI (quatro Directores de unidade de negócio). O critério de escolha das unidades de negócio esteve relacionado com a realização de projectos por parte dessas unidades.

Em relação à área de Projectos as questões proporcionaram respostas que esclareceram que métodos e práticas são utilizados nos projectos, em cada unidade de negócio. Deveria ficar evidenciado nas respostas a importância da Gestão de Conhecimento para a área de Projectos, e quais as mais-valias que podem ser obtidas.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A análise de conteúdo foi realizada seguindo as recomendações de Bardin [1977].

4. Análise e discussão dos dados

A análise e discussão dos dados estão estruturadas da seguinte forma: a secção 4.1 mostra as características da GC na Noesis; a secção 4.2 apresenta a aplicação da GB.

4.1 GC na Noesis

Na Noesis não existe um processo de GC formalizado. O conhecimento sobre o cliente é valorizado pelos dois grupos de entrevistados. No entanto, existem algumas actividades de GC, como por exemplo, o tratamento das lições aprendidas. Independentemente dos níveis de gestão, existe a percepção de que a GC pode proporcionar um aumento da produtividade, da qualidade de serviço, da eficiência e da eficácia na realização das actividades, de uma maior inovação e criação de melhores soluções para o cliente. Estes objectivos são similares aos apresentados por Plessis [2005].

Existe o consenso de que a melhor forma de aceder ao conhecimento, durante e após o projecto, é através de uma plataforma tecnológica, onde seja fácil e rápido o acesso ao conhecimento. Mas não só através da tecnologia, devem ser realizadas sessões de trabalho como meio de criação e partilha de conhecimento. Isto reforça a necessidade de atenção aos três elementos da GC (tecnologia, processo e pessoas), como evidenciado por Edwards [2008]. No entanto, o nível de acesso ao conhecimento não deverá ser igual para todos, deverão existir restrições, que dependem do tipo e da importância do conhecimento. Isto está associado a protecção do conhecimento, considerada uma das fases do processo de GC [Carrión et al. 2004].

Em relação à GC, observou-se que os funcionários possuem diferentes interesses. Para a GT o conhecimento relacionado com o cliente, com o aumento da rentabilidade, com a criação e melhoramento na prestação de serviços e com a integração dos colaboradores na organização, é aquele a que se deve dar uma maior importância. Por seu lado a Gestão Intermédia relaciona a GC com a necessidade de melhorar gestão de serviços ou projecto, sem todavia descurar os mesmos pontos de interesse demonstrados pela GT. Para a GT as prioridades são estratégicas, enquanto que para a GI as prioridades são estratégicas e táticas.

A partir do entendimento da importância da GC para a GT e GI, da definição do conhecimento crítico e das práticas adoptadas na empresa, as fases 1 (Identificar e estruturar os benefícios) e 2 (Planear a Realização dos Benefícios) do método de gestão de benefícios foi aplicado.

4.2 Aplicação da Gestão de Benefícios

As diferentes componentes da Rede de Dependências de Benefícios (RDB) são resultado da análise dos dados recolhidos da documentação e das entrevistas semi-estruturadas. A primeira fase da implementação do método é identificar os *Drivers* de Negócio e Organizacionais, os quais representam para os gestores da organização aquilo que é importante para o negócio, devem ser estratégicos no futuro da organização, mesmo afectando os interesses de certos departamentos ou funções.

Os *Drivers* identificados no contexto da organização são: **Excelência na qualidade de Serviço** - A qualidade de serviço a ser prestada aos clientes é um factor importante para o negócio, como um factor de afirmação da organização em relação à concorrência; **Crescimento da Organização** - A organização pretende que exista um aumento da cota de mercado da área de projectos, pelo alargamento do portfólio de oferta. É necessário então que os projectos sejam realizados com qualidade, no tempo previsto, dentro do orçamento e o âmbito planeado seja entregue.

Em função dos *Drivers* do negócio, foram estabelecidos os Objectivos de Investimento prioritizados pela organização. Estes são específicos, com uma descrição entendida por todos os *stakeholders* do projecto.

Os Objectivos de Investimento identificados são:

(O1) **Aumentar a Taxa de Sucesso dos Projectos** - Este objectivo é primordial para a organização, o aumento da taxa de sucesso do projecto tem como consequência directa um aumento dos resultados financeiros, uma melhoria da imagem junto dos actuais e potenciais clientes e o aumento do grau de confiança de todos os elementos da equipa de projecto na realização de futuros projectos;

(O2) **Melhorar a Eficácia e Eficiência dos Colaboradores** - Através da reutilização do conhecimento, criado no decorrer do projecto e em projectos anteriores, é expectável que os elementos da equipa de projecto melhorem o seu desempenho na realização das suas actividades. Se o âmbito do projecto e o tempo de execução forem cumpridos deve-se à eficácia e eficiência dos colaboradores;

(O3) **Apresentar Novas e Melhores Soluções ao Cliente** - Um dos objectivos da organização é consolidar e ganhar cota de mercado. Com a apresentação de novas e melhores soluções ao cliente, a organização pode colocar-se em vantagem face aos concorrentes, aumentando desta forma as probabilidades de manter e satisfazer o cliente.

A figura 1 representa o relacionamento entre os *Drivers* e os Objectivos de Investimento.



Figura1 – Relação *Drivers* e Objectivos de Investimento.

Neste artigo será apresentada somente a análise individual de um Objectivo de Investimento, e por conseguinte dos benefícios de negócio, das mudanças de negócio e dos projectos de mudança. Optou-se pela escolha do objectivo relacionado com o Aumento da Taxa de Sucesso dos Projectos (O1) pelo facto de ser o objectivo que está relacionado especificamente com a área de estudo, a área de projectos. Por outro lado, pode evidenciar-se nesta RDB como a GB estrutura e realça os contributos da Gestão de Conhecimento para o alcance dos objectivos da organização (Figura 2).

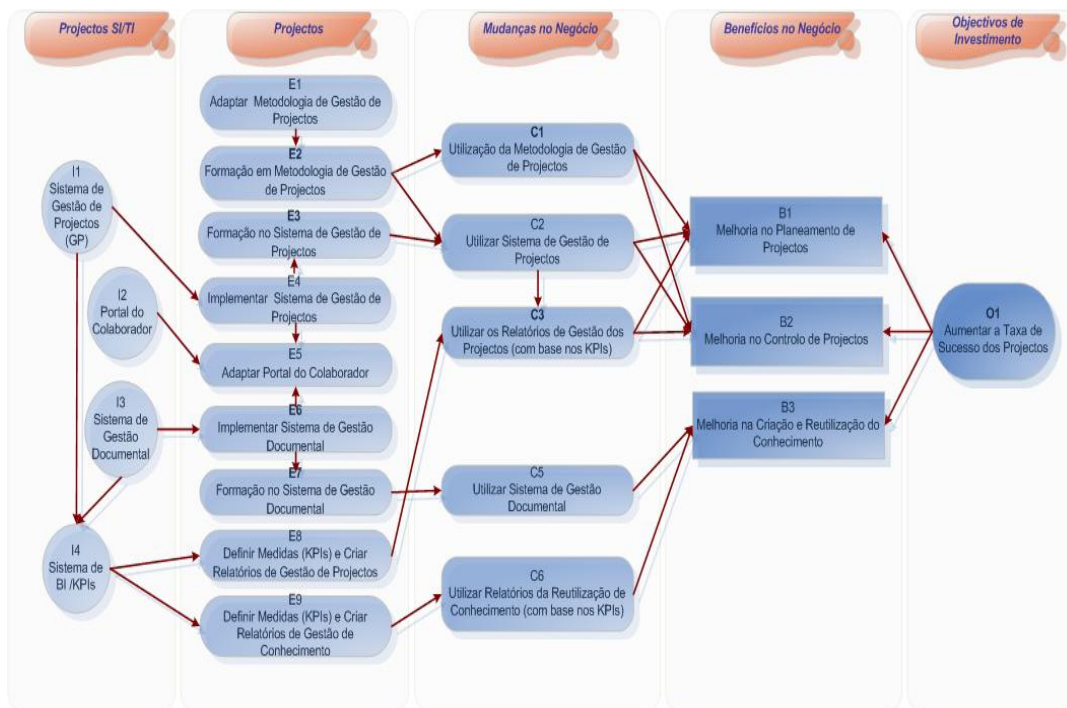


Figura 2: Rede Dependência de Benefícios do Objectivo (O1).

Os **Benefícios de Negócio** são uma vantagem de um *stakeholder* ou grupo de *stakeholders*. Em função dos dados recolhidos e da respectiva análise, os Benefícios de Negócio identificados foram: **(B1) Melhoria no Planeamento de Projectos**; **(B2) Melhoria no Controlo de Projectos** e **(B3) Melhoria na Criação e Reutilização do Conhecimento**. Para efeitos de exemplo, analisa-se somente o fragmento da RDB associado ao benefício B3 (Figura3). Este benefício pode ser alcançado através da utilização de um sistema de gestão documental.

As **Mudanças no Negócio** são novas formas de trabalhar e são requisitos necessários para assegurar que os benefícios sejam alcançados. Em função dos dados recolhidos e da sua análise as Mudanças de Negócio identificadas são:

(C5) Utilizar Sistema de Gestão Documental - O sistema de gestão documental é um factor de sucesso na criação e reutilização do conhecimento. A utilização deste sistema está directamente ligada à criação de conhecimento organizacional, e por conseguinte às Lições Aprendidas da realização de projectos.

(C6) Utilizar Relatórios da Reutilização do Conhecimento (com base nos KPIs) - A utilização destes relatórios visa melhorar a eficiência dos profissionais que utilizam o conhecimento existente na organização. Através destes relatórios podem-se providenciar acções de melhoria na qualidade dos documentos.

Os **Projectos** são pré-requisitos para alcançar as mudanças de negócio e são essenciais para operacionalizar os sistemas na organização. Em função dos dados recolhidos e da sua análise, os Projectos identificados e associados às Mudanças de Negócio são:

(E6) Implementar Sistema de Gestão Documental - O sistema de gestão documental é um meio de criação e partilha de conhecimento, através da criação e reutilização de documentos que podem ajudar na realização das actividades do projecto.

(E7) Formação no Sistema de Gestão Documental - Para uma correcta utilização e melhor aproveitamento do sistema de gestão documental, todos os utilizadores do sistema fazem formação na plataforma, no intuito de obter um melhor aproveitamento da utilização da mesma.

(E8) Definir Medidas (KPIs) e Criar Relatórios de Gestão de Projectos - É necessário definir KPIs que permitam, por exemplo, prever o impacto em custo/tempo de efectuar uma determinada alteração no âmbito do projecto ou do esforço necessário para substituir um elemento na equipa de projecto.

(E9) Definir Medidas (KPIs) e Criar Relatórios de Gestão de Conhecimento - Os relatórios de GC favorecem a criação e partilha de conhecimento. Deverão ser definidas medidas que avaliem a forma como o processo de gestão de conhecimento está implementado.

Em função dos dados recolhidos e da sua análise os **Projectos de SI/TI** identificados são:

(I1) Sistema de Gestão de Projectos (GP) - Plataforma tecnológica de GP que permite a criação do planeamento, a alocação de recursos, o controlo de custos e a gestão de riscos, entre outras funcionalidades.

(I2) Portal do Colaborador - Plataforma de ligação entre os colaboradores e a organização, onde são disponibilizados meios que permitem a criação e partilha de conhecimento.

(I3) Sistema de Gestão Documental - Sistema que permite criar, gerir e partilhar documentos entre todos os colaboradores.

(I4) Sistema de BI/KPIs- Sistema de Gestão que permite um acompanhamento em tempo útil de diferentes tipos de KPIs.

Para que o objectivo O1 seja atingido é necessário que os diferentes elementos da RDB sejam implementados e atingidos (Figura 3). Para tal é necessário identificar os responsáveis por cada benefício, por cada mudança no negócio, por cada projecto. O responsável do benefício deve ser um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, que obtenha uma vantagem e que trabalhe juntamente com a equipa de projecto, para assegurar que os benefícios são realizados. No entanto, o responsável do benefício não é necessariamente aquele que faz com o que o benefício aconteça,

ou que seja responsável pela realização do benefício, já que as mudanças necessárias podem ser da responsabilidade dos elementos que estão fora da sua esfera de influência ou de controlo. É necessário também identificar as medidas que garantem que os benefícios, as mudanças no negócio e projectos foram alcançados. Consegue-se assim melhorar a clareza, ou a precisão, do significado preciso de um benefício em particular.

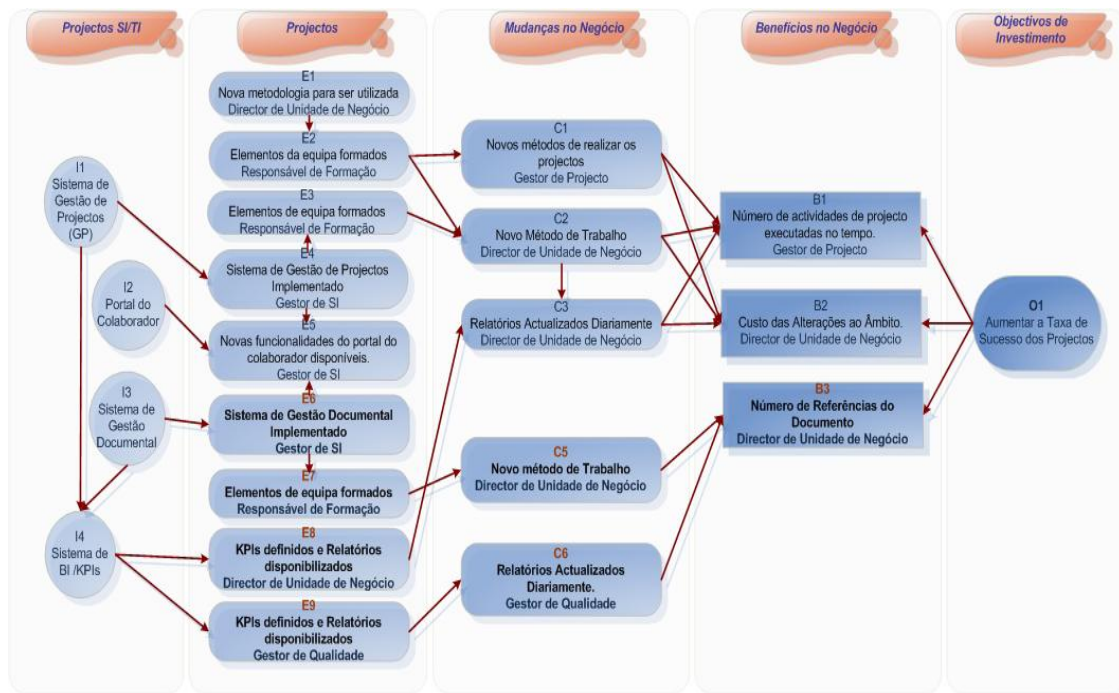


Figura 3 - Rede de Dependência de Benefícios do Objectivo (O1).

Os responsáveis identificados são: o Gestor de Qualidade, responsável pelo processo de Gestão de Qualidade; o Director de Unidade de Negócio, responsável por uma unidade na organização onde são realizados projectos em áreas específicas de negócio; o Gestor de SI que tem a responsabilidade de gerir os sistemas de informação desde o seu planeamento, implementação e manutenção; o Responsável de Formação, que terá a incumbência de formar os colaboradores numa área de conhecimento específica.

Associado ao benefício (B3) **Melhoria na Criação e Reutilização do Conhecimento**, o responsável identificado é o Director da Unidade de Negócio que vai ser um dos elementos que vai obter vantagens com as mudanças na forma de trabalhar. Através dos processos de Gestão de Conhecimento, os projectos podem ter um melhor planeamento, serão melhor executados e com menos riscos associados.

Em relação às Mudanças de Negócio as que estão associadas ao benefício **(B3)** e que aqui são analisadas são: **(C5) Utilizar o Sistema de Gestão Documental** - Nesta mudança o Director de Unidade de Negócio será responsável por incutir a todos os elementos das equipas de projecto, incluindo os Gestores de Projecto, a utilização do sistema de gestão documental, como meio de criação e partilha de conhecimento; **(C6) Utilizar Relatórios da Reutilização de Conhecimento (com base nos KPIs)** - O Gestor de Qualidade nesta mudança de negócio, deverá ser responsável por garantir que a utilização destes relatórios irá permitir melhorar os processos associados à reutilização do conhecimento.

Os projectos directamente ligados às Mudanças de Negócio anteriormente analisados são: **(E6) Implementar Sistema de Gestão Documental** - O Gestor de SI será o responsável pelo projecto de implementação do sistema de gestão documental, deverá garantir que todo o sistema será implementado segundo os requisitos previamente estabelecidos, bem como a sua operacionalidade;

(E7) Formação no Sistema de Gestão Documental - O Responsável de Formação deverá formar os diferentes utilizadores do sistema, para que seja utilizado correctamente na criação de documentação;

(E8) Definir Medidas (KPIs) e Criar Relatórios de Gestão de Projectos – O Director de Unidade de Negócio terá a responsabilidade, de na fase de projectos, definir medidas (KPIs) de gestão para um melhor desempenho da realização nos projectos. Será um dos responsáveis pela definição e acompanhamento na criação dos relatórios de Gestão de Projectos, nos quais deverá constar informação relevante, como é o caso dos KPIs;

(E9) Definir Medidas (KPIs) e Criar Relatórios de Gestão de Conhecimento - O Director de Qualidade será um dos responsáveis pela definição dos KPIs, e pela criação dos relatórios de gestão de conhecimento.

A identificação de como o benefício será medido ajuda também na descrição do próprio benefício. Para determinar o quanto cada benefício foi alcançado é importante definir uma ou mais medidas para os benefícios e mudanças no negócio.

Uma das medidas identificadas para o Benefício no Negócio **(B3) Melhoria na Criação e Reutilização do Conhecimento** é o Número de Referências do Documento, pode-se considerar que este indicador pode ser representativo da qualidade do documento, e do conhecimento que pode ser obtido através do mesmo. Através do aumento actual do número de documentos criados e partilhados, que são referenciados e que são praticamente inexistentes, ao se obter uma taxa de aumento acima dos 100% é considerado um indicador positivo de melhoria.

No que respeita às medidas para as Mudanças no Negócio: **(C5) Utilizar o Sistema de Gestão Documental** - Através de um Novo Método de Trabalho pretende-se que o sistema seja utilizado em 80% dos documentos criados para o projecto, que 75% das referências documentais tenham como base os documentos existentes no Sistema e em 60% da pesquisa necessária durante a realização das actividades de projecto. Estas medidas podem ser obtidas através das referências dos próprios documentos, como do número de acessos e utilização do sistema de Gestão Documental. Actualmente estes valores são nulos devido à inexistência do sistema; **(C6) Utilizar Relatórios da Reutilização de Conhecimento (com base nos KPIs)**- A utilização dos relatórios necessita que os mesmos sejam actualizados diariamente. Os KPIs que são parte integrante destes relatórios devem ser actualizados permanentemente. Passar de uma criação de KPIs no final de cada projecto, o que é feito actualmente, para indicadores criados diariamente, ou no fim de cada fase do projecto é um aumento do indicador acima dos 100%.

As medidas nos Projectos: **(E6) Implementar Sistema de Gestão Documental** - Considera-se que o sistema de gestão documental se encontra implementado quando os requisitos fundamentais para uma correcta utilização e aproveitamento do sistema forem plenamente atingidos, ou seja que 100% dos requisitos estão concluídos; **(E7) Formação no Sistema de Gestão Documental** - Considera-se que este projecto está concluído se 80% dos elementos da equipa de projecto foram formados no sistema de gestão documental. Actualmente nenhum elemento da equipa recebe formação específica neste sistema, existindo assim um aumento de 100% neste indicador; **(E8) Definir Medidas (KPIs) e Criar Relatórios de Gestão de Projectos** - Este projecto estará concluído quando 100% dos KPIs se encontrarem definidos e 80% dos relatórios estiverem criados e disponibilizados aos utilizadores.

5. Limitações e Investigação Futura

No decorrer da realização do estudo de caso deparámos com algumas limitações, nomeadamente na recolha de dados. A primeira limitação ocorreu na recolha de dados documentais relacionados com a GC e Gestão de Projectos. Isto devido ao facto de na organização não existirem processos e práticas instituídas, de forma oficial e explícita, relacionadas com a GC. E apesar de existir uma área de negócio de projectos existe pouca documentação onde seja feita a referência às boas práticas de GC relativo às práticas de gestão de projecto.

Neste Estudo de Caso foi apenas aplicada e completada a primeira fase do processo de GB de Ward e Daniels [2006]. Em investigações futuras, pretende-se analisar e implementar as restantes fases, verificando assim até que ponto os benefícios e objectivos previstos, no actual Estudo de Caso, foram alcançados.

6. Conclusões

Um dos propósitos deste estudo foi analisar a aplicabilidade de uma abordagem de GB que estruture os potenciais benefícios da GC e obter a sua contribuição para a realização dos objectivos de negócio.

Ao aplicar o método da GB aos dados recolhidos e analisados, foi possível identificar os benefícios que resultam das práticas da GC. Desta forma, evidenciou-se a aplicabilidade da gestão de benefícios como forma de ligar a GC aos objectivos de negócio da empresa. Desta forma, será possível identificar o retorno para a organização das iniciativas da GC. Além disto, a GB guia o caminho da empresa para o alcance dos objectivos de negócio, uma vez que considera as mudanças necessárias, a definição de responsabilidades, e dos KPIs.

Para que estes benefícios sejam alcançados, é necessário um conjunto de acções, que vão desde as mudanças no negócio à realização de projectos. As mudanças no negócio passam por novas formas ou processos de trabalho, e os projectos vão permitir que estas transformações organizacionais sejam alcançadas. É necessário que exista um compromisso da GT para impulsionar a realização dos projectos e, por consequência, novas formas/processos de trabalho, mas também um empenhamento de todos os que participam nos processos de GC. A adopção da GB releva a existência de outros factores críticos de sucesso para a obtenção de resultados/benefícios com a GC, como sejam, por exemplo, o uso efectivo de boas práticas de gestão de projectos, de modelos revistos de medição e controlo de desempenho (KPIs), e a criação de suportes que facilitem a gestão e partilha de conhecimento na organização, casos do Portal do colaborador e do Sistema de gestão documental.

Para além do referido compromisso da GT é crucial, para o sucesso da GC, a assumpção de responsabilidades dos diferentes *stakeholders* e do seu comprometimento em alterar regras e formas de trabalho. A renovação de processos actuais e a implementação de novos sistemas e tecnologias de informação tendem a facilitar a criação e partilha do conhecimento.

Concluiu-se, em suma, que existe uma relação de complementaridade entre GC e GB, nomeadamente entre investimentos em iniciativas de GC, o alcance dos benefícios para os diferentes *stakeholders* envolvidos, e um alinhamento desses benefícios com os objectivos da organização. Por outro lado, inerente ao investimento em SI/TI, existe por parte dos investidores e dos *stakeholders* a percepção de que os benefícios podem ser de vários tipos, desde os tangíveis/financeiros, até aos intangíveis, como é o caso da satisfação do cliente e da motivação dos colaboradores. Finalmente, a adopção de técnicas como a da Rede de Dependência de Benefícios cria condições claras e responsabilizadoras na gestão do envolvimento dos vários

participantes nos diferentes projectos e iniciativas, para que a transformação organizacional ocorra no sentido de ver cumpridas as expectativas da GC.

7. Referências

- Bardin, L., *Análise de Conteúdo*, Edições 70, Lisboa, 2008.
- Bradley, G., *Benefit realization management: A practical guide to achieving benefits through change*, Gower Publishing, Hampshire, 2010.
- Carrión, G.C. et al., “Identifying Key Knowledge area in the professional services industry: a case study”, *Journal of Knowledge Management*, 8, 6 (2004), 131-150.
- Chua, A.Y.K. e Goh, D.H., “Untying the knot of knowledge management measurement: a study of six public service agencies in Singapore”, *Journal of Information Science*, 34, 3 (2008), 259-274.
- Edwards, J.S., “Knowledge management in the energy sector: review and future directions”, *International Journal Energy Sector Management*, 2, 2 (2008), 197-217.
- Goldoni, V. e Oliveira, M., “Knowledge management metrics in software development companies in Brazil”, *Journal of Knowledge Management*, 14, 2 (2010), 301-313.
- Greengard, S., “How to make GC a reality”, *Workforce*, 77, 10 (1998), 90-91.
- Hislop, D., *Knowledge Management in Organizations*, Oxford University Press, Oxford, 2009.
- Khatibian, N. et al., “Measurement of knowledge management maturity level within organizations”, *Business Strategy Series*, 11, 1 (2010), 54-70.
- Kwon, D. et al., “Value Frame, Paradox and Change: The Constructive Nature of Information Technology Business Values”, *Working Papers on Information Systems*, 2, 17 (2002).
- Kruger, C.J. e Snyman, M.M.M., “Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations”, *South African Journal of Information Management*, 9, 3 (2007), 1-11.
- Lee, C.C. e Yang, J., “Knowledge value chain”, *Journal of Management Development*, 19, 9 (2000), 783-794.
- Moussa, C.B., “Moving beyond traditional knowledge management: A demand- based approach”, *Journal of Knowledge Management Practice*, 10, 3 (2009).
- OGC (2004), “Managing Business Benefits: Key Principles”, www.ogc.gov.uk, (12 Setembro 2010).
- Plessis, M., “Drivers of knowledge management in the corporate environment”, *International Journal of Information Management*, 25, 3 (2005), 193-202.
- Reiss, G. et al., *Gower: Handbook of programme management*, Gower Publishing: Hampshire, UK, 2006.
- Remenyi, D. e Sherwood-Smith, M., “Business benefits from information systems through an active benefits realisation programme”, *International Journal of Project Management*, 16, 2 (1998), 81-98.
- Robinson, H.S. et al., “STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability”, *Business Process Management Journal*, 12, 6 (2006), 793-808.

- Rubenstein-Montano, B. et al., "A systems thinking Framework for knowledge management", *Decision Support Systems*, 31, 1 (2001), 5-16.
- Soliman, F. e Spooner, K., "Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management", *Journal of Knowledge Management*, 4, 4 (2000), 337-345.
- State Government of Victoria (2009), "*Investment Management Standard* - State Government of Victoria – Department of Treasury & Finance", www.dtf.vic.gov.au, (12 Setembro 2010).
- Thorp, J., *The Information Paradox: realising the business benefits of information technology*, Toronto, McGraw-Hill, 1998.
- Ward, J. e Daniel, E., *Benefits Management –Delivering Value from IS and IT Investments*, Wiley and Sons, Cleveland, 2006.
- Wheatley, M., "Beyond the Numbers – When it comes to determining a project's ROI, it's not all about profit and revenue", *PM Network*, 23, 8 (2009).
- Wheelwright, S.C. e Clark, K.B., "Creating project plans to focus product development", *Harvard Business Review*, 1-14, 1992.
- Winter, M., et al., "Directions for Future Research in Project Management", *International Journal of Project Management*, 24, 8 (2006), 638-649.