

# Contributos para a otimização da gestão do sucesso em projetos através de práticas de gestão do conhecimento – *research-in-progress*

## *Contributions for the optimization of the success management in projects through knowledge management practices- research-in-progress*

Nilton Takagi, Universidade do Minho, Portugal, nilton@ic.ufmt.br

João Varajão, Universidade do Minho, Centro ALGORITMI, Portugal, varajao@dsi.uminho.pt

José Nascimento, Universidade do Minho, Portugal, jcn@dsi.uminho.pt

### Resumo

A visão de negócio é frequentemente materializada através da execução de projetos. Neste contexto, há duas abordagens que podem contribuir decisivamente para evitar o desperdício de recursos e para aumentar o nível de sucesso dos projetos: a gestão do sucesso e a gestão do conhecimento. Apesar de reconhecidamente importantes, a sua utilização conjunta praticamente não é explorada na literatura e nas organizações. A finalidade deste artigo é propor um modelo integrador destas duas abordagens, com vista a elevar a maturidade dos processos e a potenciar o sucesso dos projetos. Como resultado preliminar de um trabalho de investigação em curso, apresenta-se a proposta de um modelo de processo de gestão do sucesso considerando explicitamente práticas de gestão do conhecimento. O trabalho contribui com uma nova perspetiva para a gestão do sucesso, permitindo que os seus resultados sejam integrados no corpo geral do conhecimento da organização com base num ciclo contínuo de evolução.

**Palavras-chave:** Gestão do sucesso; Gestão do conhecimento; Gestão de projetos.

### Abstract

*Business vision is often achieved through projects execution. In this context, two approaches can contribute decisively to avoid wasting resources and to increase the level of success of projects: success management and knowledge management. Although recognized as important, their joint use is practically unexplored, neither in the literature nor in organizations. The purpose of this work is to propose an integrative model of these two approaches, in order to increase the maturity of the processes and to promote the success of projects. As a result of a research in progress, a integrated model is proposed, considering success management and knowledge management practices. The work contributes with a new perspective to the management of success, allowing its results to be integrated into the general body of knowledge of the organization on the basis of a continuous cycle of evolution.*

**Keywords:** *Success management; Knowledge management; Project management.*

## 1. INTRODUÇÃO

Os projetos têm reflexo direto na existência e na competitividade organizações. É através de projetos que a estratégia é realizada, que as operações evoluem, que o *marketshare* é ampliado e a aprendizagem interna é amadurecida. Um desafio organizacional é, pois, elevar a maturidade dos projetos e aproveitar

ao máximo os recursos existentes, pois em média a cada mil milhões de USD investidos em projetos, 99 milhões são perdidos (PMI, 2018). Um dos caminhos para essa evolução é a gestão do sucesso.

O sucesso dos projetos pode ser avaliado com base nos produtos/serviços deles resultantes e na forma como é realizada a sua gestão, considerando o cumprimento da execução relativamente ao planeado (e.g., no que respeita ao âmbito, qualidade, tempo e custo) e à satisfação dos *stakeholders* (Collins & Baccarini, 2004). Mas, com a diversidade de culturas, experiências, produtos a serem desenvolvidos, serviços a serem prestados e resultados possíveis, limitar a avaliação do sucesso a alguns critérios mais básicos pode não refletir devidamente a realidade em grande parte dos projetos realizados.

Os critérios podem variar de acordo com o tipo e dimensão do projeto (Sato & Chagas, 2014; Turner & Xue, 2018). A gestão do sucesso (Varajão, 2016, 2018), contemplando um processo que promove a definição, em cada projeto em particular, de critérios, de fatores de sucesso, de atividades de monitorização, controlo e validação do sucesso, atende às características e prioridades dos *stakeholders*, assim como permite focar a atenção no alcançar dos benefícios esperados pela realização dos projetos.

A gestão do sucesso tem-se revelado útil nos projetos em que tem sido aplicada (Varajão, Magalhães, Freitas, Ribeiro, & Ramos, 2018), porém um grande desafio é potenciar os seus resultados para além do âmbito de um projeto em particular. Uma das áreas que se destaca nesse desafio, promovendo a criatividade e inovação, proteção da informação e fornecimento de capacidade tecnológica, é a gestão do conhecimento (Raudeliūnienė, Davidavičienė, & Jakubavičius, 2018; Wiig, 1993). Outro aspeto é o potenciar da exploração do conhecimento tácito, coletivo e individual, para desenvolver projetos alinhados com a necessidade dos clientes (Bukowitz, 1997), dado que são entradas importantes para a gestão do sucesso.

Dada a necessidade de aumentar a eficiência e a eficácia da gestão de projetos, a gestão do sucesso conjuntamente com a gestão do conhecimento pode contribuir para elevar a maturidade da gestão de projetos, gerando melhores resultados organizacionais, e aumentando a probabilidade de sucesso. O objetivo deste trabalho (*research-in-progress*) é propor um modelo integrador de estas importantes áreas.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima secção é apresentada uma revisão de literatura sobre a gestão do sucesso em projetos e sobre os ciclos de gestão do conhecimento; a terceira secção descreve a metodologia de investigação adotada; a quarta secção apresenta a proposta preliminar de um novo modelo integrador; na quinta secção encontram-se as conclusões, principais contributos, e perspetivas de continuação do trabalho de investigação.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

De seguida são brevemente descritas as abordagens relevantes no contexto do presente trabalho, relativas à gestão do sucesso e à gestão do conhecimento. De notar que, de modo a permitir um maior

rigor e uma melhor compreensão dos assuntos focados, optou-se por manter diversos termos no idioma original (inglês) das referências em que se encontram.

## 2.1. Gestão do sucesso

Um projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou outro resultado único (PMI, 2017) ou, de forma mais ampla, algo que converte uma visão em realidade (Turner, 2014). Os projetos visam evoluir a organização em algum aspeto, seja relacionado com a eficiência ou com a eficácia. O sucesso dos projetos é frequentemente avaliado com base no custo, tempo, e qualidade (Yeong & Lim, 2010) ou através da avaliação dos seus produtos, serviços e/ou benefícios. De notar que a perceção do sucesso pode mudar conforme o contexto da organização, do projeto e dos *stakeholders*.

Para nortear o planeamento e a evolução do projeto, é importante definir e compreender os critérios de sucesso. Osei-Kyei e Chan (2018), com base numa análise de projetos público-privados, criaram uma lista de critérios para avaliar se o projeto foi conduzido com sucesso, no qual se destacam: satisfação da necessidade; confiabilidade e qualidade dos resultados; alinhamento da saída com o que foi especificado; rendimento do investimento; e cumprimento do cronograma. Pankratz e Basten (2014), em projetos de sistemas de informação, identificaram como critérios principais: cumprimento do orçamento, cronograma e requisitos; satisfação do cliente; e eficiência da gestão. Outros trabalhos também se focaram na definição de critérios (Atkinson, 1999; Cserhádi & Szabó, 2014; Lim & Mohamed, 1999; Westerveld, 2003) ou em fatores (Joslin & Müller, 2015, 2016; Pollack & Algeo, 2016; Regaliza, Jiménez, & Val, 2017; Rolstadås, Tommelein, Schiefloe, & Ballard, 2014), o que revela a preocupação em definir como avaliar sucesso e em perceber os seus influenciadores.

Além da necessidade de definir os critérios, Turner (2014) expõe cinco condições necessárias para a gestão do projeto com sucesso: 1. Aceitação dos critérios para avaliação do sucesso pelos *stakeholders* principais, antes de iniciar o projeto; 2. Confirmação contínua da aceitação nos momentos de revisão do projeto; 3. Colaboração contínua entre o patrocinador e o gestor do projeto; 4. Atribuição de poder e autoridade ao gestor do projeto, com flexibilidade adequada para lidar com os riscos e atingir as metas; e 5. Haver comprometimento da gestão de topo para com o projeto. Estas cinco condições estão diretamente relacionadas com a gestão dos *stakeholders*, assim como com as suas perceções, poder e interesse no projeto.

Conforme é possível observar na Figura 1, Varajão (2018) define o processo de gestão do sucesso através de nove atividades, que têm diferentes níveis de foco, incluindo o projeto como um todo, fases do projeto, e iterações de avaliação. No modelo há duas atividades de planeamento, uma para definir como será a gestão do sucesso no projeto, e outra como será a gestão do sucesso em cada fase do projeto. Definições dos indicadores de desempenho e de resultado a usar, quando será feita a avaliação, quem participará nessa avaliação, e a forma de reportar o sucesso, são exemplos de saídas dessas atividades. Na visão da fase do projeto, há a identificação dos fatores de sucesso e a definição dos indicadores de

desempenho e de resultado, particulares a cada fase. A recolha de dados e a utilização dos indicadores é realizada na atividade de avaliação do sucesso, assim como as ações corretivas e preventivas. A atividade de revisão da gestão do sucesso é responsável por fazer uma reflexão sobre o processo durante a sua execução, momento no qual podem surgir novos critérios e fatores de sucesso, os quais devem ser incorporados nas outras atividades.

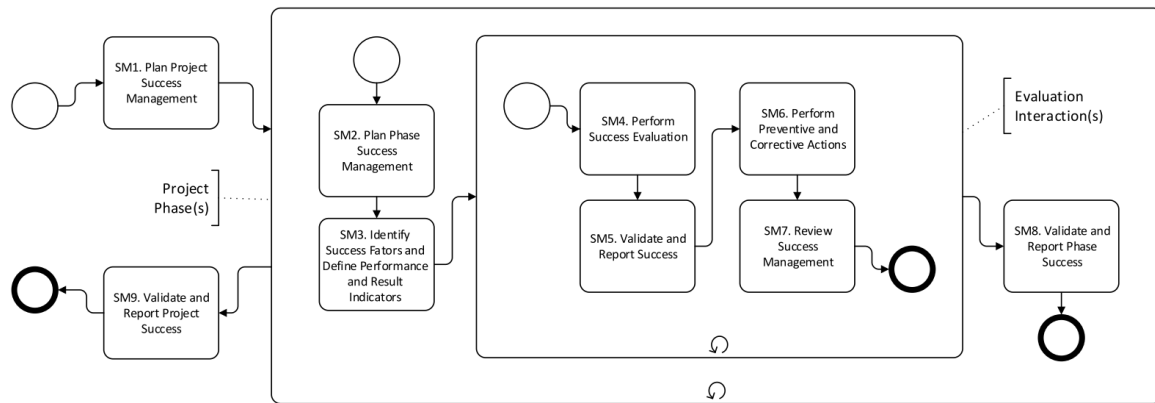


Figura 1 – Modelo de processo para a gestão do sucesso proposto por Varajão (2018)

Os resultados do projeto do ponto de vista de geração de informação e conhecimento são perceptíveis no seu desenvolvimento e após o seu término. Mas é difícil criar condições para uma gestão do sucesso eficiente e eficaz sem conhecer o passado organizacional, a cultura, as pessoas envolvidas e os processos de gestão. Esse conhecimento é um *input* importante para elevar as possibilidades de sucesso nos projetos, de modo que fazer a gestão do conhecimento é essencial.

## 2.2. Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento envolve intrinsecamente muitas incertezas e requer capacidade de desenvolvimento organizacional (Mehta, 2007), o que a torna um empreendimento complexo (Ahern, Leavy, & Byrne, 2014a). Identificar as inconsistências das operações, gerando novas formulações e utilizando repositórios de dados como base distribuída de conhecimento organizacional pode ser uma forma de realizar essa gestão (Stary, 2014). O desenvolvimento da gestão do conhecimento envolve ciclos iterativos de evolução e de aprendizagem organizacional (Ahern, Leavy, & Byrne, 2014b). À medida que os ciclos vão sendo executados, aprimora-se o entendimento do conhecimento organizacional e eleva-se a maturidade do processo da gestão do conhecimento (Yang & Yu, 2013).

Existem diversos ciclos para a gestão do conhecimento, desenvolvidos, aperfeiçoados e alinhados com processos organizacionais (Akhavan & Hosnavi, 2010; Bukowitz & Williams, 1999; Carlile & Rebutisch, 2003; Dalkir, 2005; Evans, Dalkir, & Bidian, 2014; Heisig, 2009; McElroy, 1999; Meyer & Zack, 1996; Remus & Schub, 2003; Wiig, 1993, 2002). Alguns desses ciclos são utilizados em consultoras multinacionais como a Ernst & Young, o Gartner Group, a Accenture ou a PriceWaterhouse-Coopers (Lytras & Pouloudi, 2003). Neste artigo, considerando a síntese realizada

por Dalkir (2013) e Evans et al. (2014), focamo-nos nos ciclos de Wiig (1993), Meyer e Zack (1996), Bukowitz e Williams (1999), McElroy (1999, 2000) e Evans et al. (2014).

Evans et al. (2014) apresentam o *Knowledge Management Cycle* (KMC), oriundo da composição de outros seis ciclos. O KMC possui sete fases: *identify, store, share, use, learn, improve e create*. Antes de iniciar o ciclo da gestão do conhecimento é preciso identificar se o conhecimento (de interesse) já existe na organização, se é preciso criá-lo ou adquiri-lo de alguma outra fonte. A fase *identify* envolve a análise e a validação baseada na cultura organizacional e nas regras de negócio. *Create* é realizado se o conhecimento não é encontrado na fase *identify* e pode envolver prototipação, análise de *workflow* e mapeamento de processos. Se o conhecimento criado ou identificado traz valor à organização, na fase *stored* é integrado na base de conhecimento como componente ativo da memória organizacional. A definição da forma e frequência com que o conhecimento deve ser disseminado (internamente e externamente) é o próximo passo, realizado na fase *share*. A fase *use* consiste na utilização do repositório de conhecimento para resolver problemas, tomar decisões, melhorar a eficiência e evoluir o conhecimento da organização. A fase *learn*, é o momento de aprender, desconstruir e abrir possibilidades de combinação e integração de outro conhecimento na base de conhecimento existente. A fase *improve* consiste na revisão do que foi integrado e na evolução do ciclo através das lições aprendidas.

Wiig (1993) sugere um ciclo com quatro fases principais. A primeira fase, *building knowledge*, envolve as atividades: obter, analisar, reconstruir, modelar e organizar o conhecimento. Obter considera a criação de novo conhecimento através de pesquisa, inovação e a análise de diversas fontes como, por exemplo, consultores ou especialistas na área, manuais, processos mapeados, entre outros. A atividade analisar tem o objetivo de resumir, identificar padrões e obter novos conceitos das fontes encontradas na fase anterior. Validar o que foi encontrado com os processos organizacionais e simular o comportamento da aplicação dos novos conceitos também são características dessa fase. É possível haver padrões tácitos em áreas isoladas que se podem tornar conhecimento explícito para a organização. A atividade reconstruir obtém princípios, gera hipóteses e estabelece a conformidade com o que já existe, descartando o que pode estar ultrapassado ou o que não for verdadeiro. Na sequência, na atividade modelar são criados modelos de acordo com as concepções encontradas, criando documentos de referência e criando uma base de conhecimento. Por último, a atividade organizar categoriza o que foi construído, seguindo padrões estabelecidos na concepção, e alinha as permissões e forma de acesso de acordo com os perfis de utilizadores. Um dos grandes desafios de manter um processo explícito é mantê-lo atualizado conforme a evolução organizacional. A segunda fase, *holding knowledge*, tem o intuito de reter, fazer evoluir e manter os repositórios de conhecimento. A terceira fase, *pooling knowledge*, tem por objetivo criar um ambiente colaborativo para obter e reunir conhecimento de diversas fontes, incluindo os consultores ou especialistas na área, e os repositórios já existentes. A etapa *applying knowledge* é o processo de formação e aplicação de uma solução, envolvendo a captura de

dados de uma situação, análise do que já existe, verificação de possíveis propostas de resolução, e a escolha da melhor solução.

Meyer e Zack (1996) propõem um ciclo de aprendizagem e gestão do conhecimento através do desenho e desenvolvimento de produtos. Organizam o ciclo em três grandes grupos: *Product plataforma*, que considera os dados estruturais do repositório; *Product Family*, no qual é realizada a categorização dos produtos considerando a especificação do conteúdo, formato, formas de distribuição e acesso; e, por último, o grupo *Process Plataforma*, que é transversal aos dois anteriores e considera as fases *acquisition*, *refinement*, *storage/retrieval*, *distribution* e *presentation*. As fases presentes no *Process Plataforma* não são necessariamente realizadas nessa ordem e há *feedback* entre elas, se necessário, havendo uma característica intrínseca de refinamento. A fase *acquisition* é responsável pela captura de dados ou informações, e utiliza o princípio do “*garbage in, garbage out*” para nortear as ações internas, considerando, por exemplo, a credibilidade e a exclusividade. O *refinement* pode ser físico ou lógico, analisando os dados incluídos, padronizando e removendo o que estiver incoerente. O *storage/retrieval* é a fase de ligação entre o que for incorporado pelas fases *acquisition* e *refinement* no repositório, e a disponibilização do conhecimento para a organização na fase *distribution*. O *storage* é uma interface de entrada ao repositório conectada a fase de *refinement*, e o *retrieval* a interface de saída conectada com a fase *distribution*. Geralmente é utilizado um sistema de informação para operacionalizar esta fase. *Distribution* representa a fase que realiza a definição do meio no qual será entregue a informação ou o conhecimento ao utilizador final. Atualmente podem-se considerar possibilidades da fase *distribution*, o acesso direto ao sistema de gestão do conhecimento através de uma interface de disseminação, plataformas colaborativas (e.g., wikipédia e fóruns de discussões internas), *dashboards*, *newsletters*, entre outras. Nessa fase, além da definição do meio, também é definida a quantidade e a frequência do que será distribuído. A última fase, *presentation*, analisa se realmente o que está a ser disseminado é utilizado com agregação de valor no processo organizacional. Considerando que as fases anteriores foram realizadas de forma adequada, a preocupação com aspetos (como a qualidade e a usabilidade da *interface* final) concentram-se nesta fase.

Bukowitz e Williams (1999) propõem um ciclo com dois fluxos. Um fluxo é norteadado pela procura e por oportunidades da rotina diária e, o outro fluxo, mais estratégico, é dirigido pelo macro ambiente. O primeiro fluxo envolve as fases *get*, *use*, *learn* e *contribute*. Atualmente, com o grande volume de dados e informações na organização, na fase *get* o desafio é conseguir visualizar o que pode ser importante para a tomada de decisão tático-operacional. Separar o “joio do trigo” é o objetivo da primeira fase. A segunda fase, *use*, tem por foco promover a inovação. Essa fase dedica-se a promover que o indivíduo combine as informações disponíveis obtidas na fase anterior, para criar novas direções e propostas de atuação. O *learn* é a fase da experimentação, aplicando proposições e gerando soluções através de experiências, de modo a identificar oportunidades que podem gerar vantagens competitivas na operação. É essencial nessa fase utilizar o histórico de sucessos e de falhas. A fase *contribute* tem por

finalidade promover a transferência do conhecimento tácito para conhecimento explícito, incluindo na base de conhecimento o que foi aprendido e o que deve ser partilhado, fechando, assim, o primeiro fluxo. O segundo fluxo inicia-se com a fase *Assess*, a qual se refere à evolução do capital intelectual, investimento e o alinhamento com a visão da organização. Nesta fase há a análise do custo-benefício do investimento na gestão do conhecimento. A fase *build and sustain* tem como função garantir que a organização continue sustentável, com o capital intelectual competitivo. Assim é analisada se a gestão do conhecimento está a considerar as ameaças e as oportunidades da organização. Uma das diferenças relativamente a outros modelos é a fase *divest*, na qual a organização pode avaliar a possibilidade de não criar de forma orgânica o conhecimento, mas sim adquiri-lo, por exemplo, através da compra de uma patente.

McElroy (1999, 2000) propõe um ciclo baseado no *Complex Adaptive System* (CAS), modelo originalmente desenvolvido na década de 1980 e que tem como característica a dependência de *loops* de *feedback* de informação sobre novos conhecimentos, bem como a identificação do conhecimento através de regras de negócio. O ciclo baseia-se em *individual and group learning, knowledge claim formulation, information acquisition, knowledge validation, e knowledge integration*. Numa organização é comum haver conhecimento de forma tácita individual ou conhecimento de um processo transversal formado por um grupo de indivíduos. Uma grande ameaça neste cenário é a saída de pessoal, podendo o conhecimento sair da organização juntamente com o indivíduo. É nesse contexto que se encontra a primeira fase do processo de aprendizagem chamada de *individual and group learning*. Os indivíduos e grupos devem organizar-se e são os responsáveis por realizar a conceção inicial da transição do conhecimento tácito para o explícito. A fase *information acquisition* tem a função de incorporar o conhecimento ou informação de agentes externos a organização. Após reunir informações e conhecimentos de fontes internas e externas, a fase de *knowledge claim formulation*, com base no conhecimento capturado, estabelece afirmações sobre os processos de negócio e os recursos necessários. A fase *knowledge validation*, através de critérios definidos pela organização, tem a função de analisar a veracidade e o alinhamento do que foi concebido na fase anterior com as regras de negócio. *Knowledge integration* é a última fase, na qual o conhecimento formulado é utilizado na organização. Com o início da utilização do conhecimento, entrada em operação, podem ser descobertos conhecimentos que precisam de ser atualizados, sendo necessário o envio para as fases *individual and group learning* ou *information acquisition*, início do ciclo. Esses novos conhecimentos podem ser incorporados ao conhecimento que já existe, criando novas regras de negócio ou descartando regras ultrapassadas.

Os ciclos analisados contemplam a fase de captura ou identificação de informação e conhecimento oriundos de fontes internas e externas à organização. Uma das fontes internas consideradas é o próprio repositório de conhecimento, o qual contém conhecimento já validado pela organização. Os vários ciclos encontram-se representados na Figura 2.

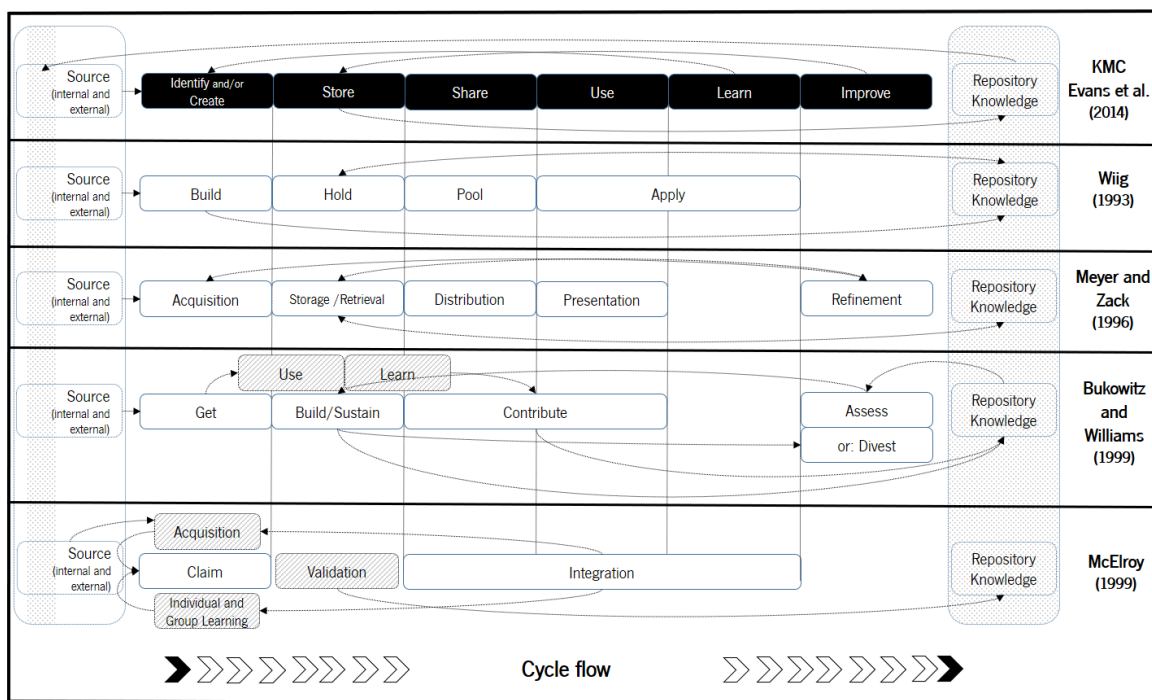


Figura 2 – Ciclos de gestão do conhecimento. Adaptado de Evans et al. (2014)

O ciclo seleccionado para o enriquecimento do processo de gestão do sucesso é o modelo *Knowledge Management Cycle* (KMC), em destaque na Figura 2, pelo facto de ser oriundo da composição de outros ciclos e de reunir características de integração com diversas fontes, incluindo o repositório de conhecimento.

### 3. METODOLOGIA

O processo de *Design Science Research* (DSR) resulta em artefactos que solucionam um problema de pesquisa identificado (Peffer, Tuunanen, Rothenberger, & Chatterjee, 2007). O processo deve ser robusto, baseado em teoria e práticas existentes, e deve conter o rigor necessário para que o desenvolvimento e a avaliação seja verificável com confiabilidade (Hevner, March, Park, & Ram, 2004). Neste trabalho foi adotado o *Design Science Research* de Kuechler e Vaishnavi (2008), conforme apresentado na Figura 3.

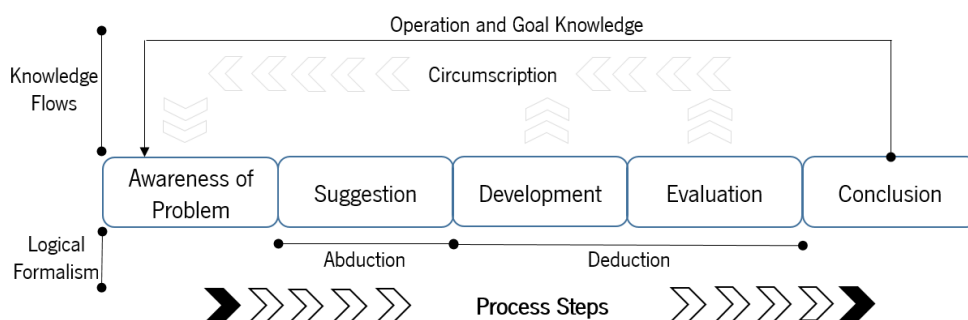


Figura 3 – Metodologia de pesquisa, adaptada de Kuechler e Vaishnavi (2008)



O trabalho de investigação foi originado pela necessidade de fazer evoluir o processo de gestão do sucesso em projetos. Foi inicialmente realizada uma revisão da literatura sobre como é conduzida a gestão do sucesso. Verificou-se que há uma escassez de trabalhos relacionados e, os que existem, focam-se em projetos de forma isolada. Como resultado da *awareness of problem* (primeira etapa), verificou-se uma oportunidade de exploração do ciclo de gestão do conhecimento no contexto da gestão do sucesso. Tal conduziu a que se fizesse uma revisão da literatura sobre os ciclos de gestão do conhecimento existentes, tendo sido encontrados diversos ciclos que foram evoluindo ao longo dos anos.

Através dos ciclos de gestão de conhecimento, foi verificado que havia pontos de ligação e pontos distintos nas duas abordagens (gestão do sucesso e gestão do conhecimento). Na avaliação dos ciclos de gestão do conhecimento, notou-se similaridade nas fases que envolvem a captura das fontes de dados e na forma de armazenamento e disseminação do conhecimento pela cultura organizacional. Essas similaridades sugerem a existência de uma camada base de referência, na qual cada organização cria as outras camadas de acordo com as suas necessidades de negócio. Como a existência da base de referência é universal (captura, armazenamento e disseminação do conhecimento), esta pode ser integrada noutros processos. No processo de gestão do sucesso, as atividades de planeamento e as ações corretivas podem ver a sua consistência aumentada se existirem fontes validadas de informação e de conhecimento. Essas fontes podem ser oriundas do ciclo de gestão do conhecimento. O resultado da etapa *suggestion* foi a integração da base de referência do ciclo de conhecimento com o processo de gestão do sucesso, com o objetivo de elevar o nível de maturidade e maximizar os índices de desempenho dos projetos.

Dado que a investigação está atualmente em curso, o trabalho encontra-se na etapa *development* e o resultado preliminar é apresentado na próxima secção.

#### **4. PROPOSTA DE MODELO INTEGRADOR**

A gestão de projetos e a gestão de conhecimento têm sido objeto de vários trabalhos de investigação (Ahern et al., 2014a, 2014b; Davidson & Rowe, 2009; Leseure & Brookes, 2004; Liu, Chen, & Tsai, 2005; Lytras & Pouloudi, 2003; McClory, Read, & Labib, 2017; Reich, Gemino, & Sauer, 2012; Ribière & Lierni, 2008; Xiao, 2010). No entanto, existem poucos trabalhos alinhados com a gestão do sucesso ou similar (Fuentes-Ardeo, Otegi-Olaso, & Aguilar-Fernandez, 2017; Yeong & Lim, 2010).

Nos ciclos de gestão do conhecimento, o repositório de conhecimento deve ter ligação direta com a gestão dos projetos e com a gestão do sucesso. O repositório partilhado pode conter artefactos dos projetos, lições aprendidas e melhores práticas, que são informação e conhecimento importantes para os gestores de projeto (McClory et al., 2017; Ribière & Lierni, 2008).

A Figura 4 apresenta uma proposta de integração, tendo o processo de gestão do sucesso como pilar norteador da gestão organizacional.

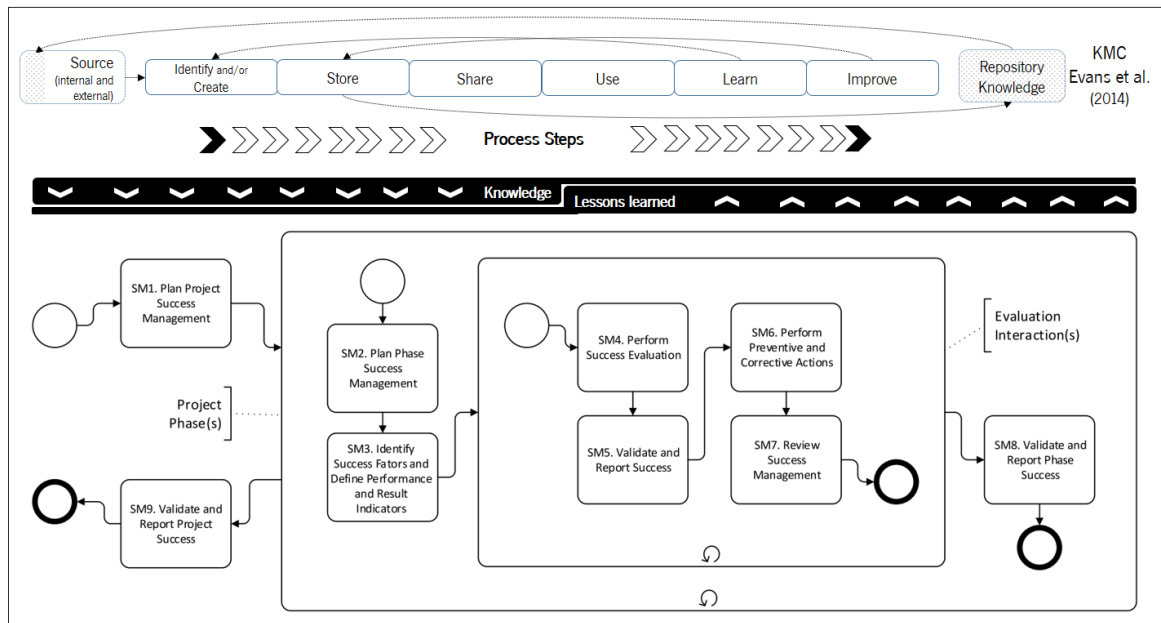


Figura 4 – Interação entre os ciclos de gestão do conhecimento e a gestão do sucesso

No sentido da gestão de projetos para a gestão do conhecimento, os projetos são inputs para a evolução do conhecimento (Yeong & Lim, 2010). Os projetos são fontes de informação importantes a serem consideradas nos processos de captura e identificação de conhecimento previstos na fase *Identify and/or Create* do KMC. Considerando a influência da gestão do conhecimento na gestão do sucesso, a fase *Use* é o momento no qual o conhecimento do repositório é utilizado para prover conhecimento para a tomada de decisão. A utilização do repositório para planejar a gestão do sucesso, seja no planeamento do projeto ou da fase, é importante para conhecer erros e acertos do passado que podem impactar (negativamente ou positivamente) no futuro do projeto. A próxima fase do trabalho irá consistir em detalhar as atividades e interações entre os dois modelos (gestão do sucesso e gestão do conhecimento), assim como assegurar a sua experimentação.

## 5. CONCLUSÃO

Mudanças são inerentes a qualquer organização, seja na legislação, nas regras de negócio, ou na entrada e saída de membros das equipas. O processo de gestão do sucesso em projetos é uma forma das organizações acompanharem e de se adaptarem a essas mudanças, promovendo o foco no desempenho e no resultado das suas iniciativas. Não obstante, elevar o nível de maturidade da gestão do sucesso em projetos é um desafio organizacional. É necessário incorporar a gestão do sucesso na cultura organizacional e um dos elementos que pode auxiliar nesse processo envolve o conhecimento individual e coletivo, ou, por outras palavras, a gestão do conhecimento. O conhecimento organizacional estruturado e validado reúne elementos importantes para tomada de decisão no contexto de atividades de planeamento, execução, monitorização e controlo da gestão do sucesso em projetos.

Com base no *Knowledge Management Cycle* (KMC) proposto por Evans et al. (2014) e no processo de gestão de sucesso em projetos proposto por Varajão (2018), é neste artigo proposto um modelo preliminar de integração. A gestão do conhecimento e a gestão do sucesso devem ser ciclos complementares e dependentes, e o modelo desenvolvido deve apresentar as interações relevantes. Por exemplo, a gestão do conhecimento pode ter contributos importantes para a definição de critérios e fatores de sucesso extraídos das lições aprendidas, dos processos e outros elementos da cultura organizacional, possibilitando evitar a repetição de trabalho e auxiliar na tomada de decisão do gestor do projeto.

Na continuação do presente trabalho, serão detalhadas as interações existentes entre as duas áreas já preliminarmente identificadas no modelo de integração, conduzido um estudo de caso e desenvolvidas conclusões sobre as sinergias criadas.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi apoiado pela FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia no âmbito do projeto: UID/CEC/00319/2019.

## REFERÊNCIAS

- Ahern, T., Leavy, B., & Byrne, P. J. (2014a). Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1371-1381. doi:10.1016/j.ijproman.2013.06.007
- Ahern, T., Leavy, B., & Byrne, P. J. (2014b). Knowledge formation and learning in the management of projects: A problem solving perspective. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1423-1431. doi:10.1016/j.ijproman.2014.02.004
- Akhavan, P., & Hosnavi, R. (2010). Developing a knowledge management framework based on KM cycle in nonprofit educational centers: A multi case analysis. Paper presented at the 5th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT2010.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. doi:10.1016/S0263-7863(98)00069-6
- Bukowitz, W. R. (1997). At the Core of a Knowledge Base. *Journal of Knowledge Management*, 1(3), 215-224. doi:10.1108/13673279710800727
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*: Financial Times Prentice Hall.
- Carlile, P. R., & Reberich, E. S. (2003). Into the Black Box: The Knowledge Transformation Cycle. *Management Science*, 49(9), 1180-1195.
- Collins, A., & Baccarini, D. (2004). Project success - A survey. *Journal of Construction Research*, 05(02), 211-231. doi:10.1142/S1609945104000152
- Cserháti, G., & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), 613-624. doi:10.1016/j.ijproman.2013.08.008
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*: Elsevier/Butterworth Heinemann.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*: Elsevier/Butterworth Heinemann.
- Davidson, P., & Rowe, J. (2009). Systematising knowledge management in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(4), 561-576. doi:10.1108/17538370910991142
- Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 148-148-160.

- Fuentes-Ardeo, L., Otegi-Olaso, J. R., & Aguilar-Fernandez, M. E. (2017, 21-23 Sept. 2017). How the project knowledge management and the sustainability in project management affect the project success. Paper presented at the 2017 9th IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS).
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4-31. doi:10.1108/13673270910971798
- Hevner, A., March, S., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377-1392. doi:10.1016/j.ijproman.2015.03.005
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 364-388. doi:10.1108/IJMPB-03-2015-0025
- Kuechler, B., & Vaishnavi, V. (2008). On theory development in design science research: anatomy of a research project. *European Journal of Information Systems*, 17(5), 489-504. doi:10.1057/ejis.2008.40
- Leseure, M., & Brookes, N. (2004). Knowledge management benchmarks for project management. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 103-116. doi:10.1108/13673270410523943
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: An exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248. doi:10.1016/S0263-7863(98)00040-4
- Liu, P. L., Chen, W. C., & Tsai, C. H. (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. *Technovation*, 25(6), 637-644. doi:10.1016/j.technovation.2003.11.001
- Lytras, M., & Pouloudi, N. (2003). Project management as a knowledge management primer: The learning infrastructure in knowledge-intensive organizations: Projects as knowledge transformations and beyond. *The Learning Organization*, 10(4), 237-250. doi:10.1108/09696470310476007
- McClory, S., Read, M., & Labib, A. (2017). Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1322-1335. doi:10.1016/j.ijproman.2017.05.006
- McElroy, M. (1999). The knowledge life cycle: An Executable Model For The Enterprise. Presented at ICM Conference on KM. In. Miami, FL.
- McElroy, M. (2000). Integrating Complexity Theory, Knowledge Management, and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 195-203. doi:10.1108/13673270010377652
- Mehta, N. (2007). The value creation cycle: Moving towards a framework for knowledge management implementation. *Knowledge Management Research and Practice*, 5(2), 126-135. doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500129
- Meyer, M., & Zack, M. (1996). The Design and Development of Information Products. *Sloan Management Review/Spring 1996*, 37(3), 43-59.
- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2018). Stakeholders' perspectives on the success criteria for public-private partnership projects. *International Journal of Strategic Property Management*, 22(2), 131-142. doi:10.3846/ijspm.2018.444
- Pankratz, O., & Basten, D. (2014). Ladder to success – Eliciting project managers' perceptions of IS project success criteria. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2(2), 5-24. doi:10.12821/ijispm020201
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45-77. doi:10.2753/MISO742-122240302
- PMI. (2017). A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK® guide) (6th ed.). Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.
- PMI. (2018). Pulse of the Profession 2018: Success in Disruptive Times. Newtown Square, Pa.
- Pollack, J., & Algeo, C. (2016). Project managers' and change managers' contribution to success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 451-465. doi:10.1108/IJMPB-09-2015-0085
- Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 542-554. doi:10.9770/jesi.2018.5.3(10)
- Regaliza, J. C. P., Jiménez, A., & Val, P. A. (2017). Viable system model structuring of success factors in software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 897-919. doi:10.1108/IJMPB-08-2016-0068

- Reich, B. H., Gemino, A., & Sauer, C. (2012). Knowledge management and project-based knowledge in it projects: A model and preliminary empirical results. *International Journal of Project Management*, 30(6), 663-674. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.12.003
- Remus, U., & Schub, S. (2003). A blueprint for the implementation of process-oriented knowledge management: Knowledge and process management. *Knowledge and Process Management*, 10(4), 237-253. doi:10.1002/kpm.182
- Ribière, V. M., & Lierni, P. C. (2008). The relationship between improving the management of projects and the use of KM. *VINE*, 38(1), 133-146. doi:10.1108/03055720810870941
- Rolstadås, A., Tommelein, I., Schiefloe, P. M., & Ballard, G. (2014). Understanding project success through analysis of project management approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 638-660. doi:10.1108/IJMPB-09-2013-0048
- Sato, C. E. Y., & Chagas, M. F. (2014). When do megaprojects start and finish? Redefining project lead time for megaproject success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 624-637. doi:10.1108/IJMPB-07-2012-0040
- Stary, C. (2014). Non-disruptive knowledge and business processing in knowledge life cycles – Aligning value network analysis to process management. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 651-686. doi:10.1108/JKM-10-2013-0377
- Turner, J. (2014). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (3th ed.): McGraw-Hill Education.
- Turner, J., & Xue, Y. (2018). On the success of megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(3), 783-805. doi:10.1108/IJMPB-06-2017-0062
- Varajão, J. (2016). Success Management as a PM Knowledge Area - Work-in-Progress. *Procedia Computer Science*, 100, 1095-1102. doi:10.1016/j.procs.2016.09.256
- Varajão, J. (2018). A new process for success management bringing order to a typically ad-hoc area. *Journal of Modern Project Management*, 5(3), 92-99. doi:10.19255/JMPM01510
- Varajão, J., Magalhães, L., Freitas, L., Ribeiro, P., & Ramos, J. (2018). Implementing Success Management in an IT project. *Procedia Computer Science*(138), 891–898.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418. doi:10.1016/S0263-7863(02)00112-6
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations : Thinking about Thinking : How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224-239. doi:10.1108/13673270210434331
- Xiao, Z. (2010). Simply reserch on the knowledge management strategies in product development cycle. Paper presented at the 2010 International Conference on Management and Service Science, MASS 2010.
- Yang, R., & Yu, Q. (2013). Research on Knowledge Management Maturity model: Based on the life cycle of the industry. Paper presented at the Proceedings of 2013 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2013.
- Yeong, A., & Lim, T. T. (2010). Integrating knowledge management with project management for project success. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, 1(2), 8-19. doi:10.5130/pppm.v1i2.1735