

Método para resgate histórico de projetos corporativos: a reconstrução do conhecimento

Beatriz Barreto Brasileiro Lanza¹, Carlos O. Quandt², Claudineia Kudlawicz-Franco³, Maria Alexandra Cunha⁴, Alex A. Ferraresi⁵

¹ Universidade Federal do Paraná, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Center for Technology in Government at State University of New York, Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná, beatrizlanza@gmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Administração e Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, Escola de Negócios - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil, carlos.quandt@pucpr.br, alex.ferraresi@pucpr.br

³ Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Negócios - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil, kclaudineia@gmail.com

⁴ Departamento de Ensino e Pesquisa de Informática e Métodos Quantitativos, Fundação Getúlio Vargas, Brasil, alexandra.cunha@fgv.br

Resumo. O objetivo deste artigo é apresentar uma sugestão de metodologia para resgate da história de grandes projetos corporativos. Como ilustração foi utilizado o processo de resgate do Projeto Governo Móvel do Paraná, considerado complexo e longo. O resgate de sua história deu-se desde a sua gênese (2000) até ano de 2010, ano da coleta dos dados, por meio da lente do Método de Mason. O problema de pesquisa reside em como recuperar grandes projetos e reter o conhecimento. O mérito deste artigo propositivo está na sugestão de um instrumento para resgate histórico de projetos corporativos, com ênfase no setor público. A partir da sua memória organizacional, tais projetos podem servir de referência, gerar conhecimento para tomada de decisão e oferecer subsídios para gestores na construção de projetos corporativos complexos.

Palavras-chave: governo eletrônico; resgate histórico; projetos corporativos; gestão do conhecimento

Method for historical retrieval of corporate projects: rebuilding knowledge

Abstract. This article presents a suggestion of methodology for historical retrieval of large corporate projects. As an illustration, the method was used in the process of restoring the history of a complex and long project, the Mobile Government Project of Paraná. The retrieval of its history covers its beginning in 2000 through 2010, when data were collected, through the lens of the Mason Method. The research problem is how to retrieve knowledge from large projects and retain it. The merit of this propositive article is in the suggestion of an instrument for historical retrieval of corporate projects, with emphasis in the public sector. From their organizational memory, such projects can serve as a reference, generate knowledge for decision making and provide subsidies for managers in the construction of complex corporate projects.

Keywords: electronic government; historical retrieval; corporate projects; knowledge management

1 Introdução

Se a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, com características trazidas e compartilhadas pelos indivíduos, é possível argumentar que há muito das atitudes individuais nas decisões organizacionais. No setor público, a gestão frequentemente espelha mais o estilo e características do governante eleito do que a “face” corporativa do Estado. Isto ocorre nas três esferas do brasileiro, a cada quatro ou oito anos. Este é pano de fundo para uma exploração de como a história de grandes e pequenos projetos se perde no Governo.

De acordo com Vizeu (2010), a comunidade acadêmica tem se mobilizado para o entendimento de práticas de gestão regionalmente situadas, a despeito do pensamento administrativo moderno, que tende a reconhecer o conhecimento norte-americano na área como universal e transferível ao resto

do mundo. Para o autor, uma possível explicação pode ser o maior comprometimento do meio acadêmico com a contextualização cultural no entendimento dos fenômenos organizacionais.

Segundo Fleury (1996), na Gestão do Conhecimento aborda-se a cultura organizacional, que é percebida como um conjunto de pressupostos, valores, normas, e conhecimentos compartilhados pelos membros de uma organização, contribuindo para ordenar e atribuir significados, e direcionar o comportamento. Pesquisadores têm tentado entender a singularidade das práticas organizacionais brasileiras, um contexto significativamente diverso daquele onde se origina a maioria das tecnologias de gestão adotadas mundialmente (Caldas & Wood, 1999). Vizeu (2010) defende que uma das formas de verificar os aspectos peculiares da gestão e formas de organização do Brasil é por meio das suas trajetórias históricas e referências sociais, políticas e econômicas.

Em geral, os projetos corporativos governamentais envolvem muitos atores. Muitos desses projetos não são documentados, inclusive aqueles que são abortados antes de serem implantados. Muitos gestores “reinventam a roda” por ignorar ou não se basearem em conhecimento de projetos. Não valorizando a importância de se aprender com aquilo que já se fez. Isto ocorre especialmente em projetos conduzidos por gestores que não fazem parte do quadro permanente do Estado, e que permanecem nos cargos por tempo limitado.

A falta de disponibilidade de informações sobre grandes projetos, especialmente os implantados em organizações públicas, é um grande empecilho para a Gestão do Conhecimento. Como compartilhar o conhecimento, se este não está disponível? Como recuperar os projetos, se não estão registrados? Quais são as pessoas que os conhecem, que participaram do processo? Muitos projetos são perdidos, especialmente na troca de gestores. Neste contexto, o problema de pesquisa deste estudo é orientado pela necessidade de resgatar grandes projetos e reter o conhecimento.

Este artigo sugere uma metodologia para resgate de grandes projetos corporativos. Método baseado em Mason, que foi aperfeiçoado a partir do seu uso durante todo o processo de resgate da história, longa e complexa, do governo móvel do Paraná.

2 Referencial teórico

2.1 Conhecimento – Gestão, Retenção e Memória

A abordagem do conhecimento como um dos principais recursos estratégicos das organizações para a geração de vantagem competitiva tem sua origem na *Resource Based-View (RBV)*, a partir dos estudos de Penrose (1959); Wernfelt (1984; 1995), Peteraf (1993), Barney (1991a; 1991b), Barney, Wright e Ketchen (2001), e subsequentemente da *Knowledge-based Theory of the Firm* (Grant, 1996). Ao longo das últimas décadas, o tema da gestão do conhecimento emergiu a partir da necessidade de coordenar os processos ligados ao conhecimento, de maneira a desenvolvê-lo e aplicá-lo de acordo com objetivos estratégicos.

O conhecimento organizacional está implícito naquilo que a organização desenvolve como agente econômico, ou seja, nos ativos intangíveis que suportam sua atuação, como nos processos internos; nos ativos humanos que desenvolvem a ação produtiva, produtos e serviços; e no entendimento e relações com clientes e fornecedores, além daquilo que as organizações aprenderam com as lições do passado na resolução de seus problemas (Ferraresi, 2002).

Na perspectiva da gestão do conhecimento, um dos problemas centrais das organizações modernas é a perda de conhecimento crítico. A perda parcial ou total, temporária ou permanente de conhecimento pode ocorrer como consequência de reengenharia, terceirização, políticas relacionadas à administração enxuta, ou ainda devido ao não registro de lições aprendidas durante o

desenvolvimento e implantação de projetos, além do desligamento de funcionários (Probst, Raub & Romhardt, 2002).

Os projetos são definidos como atividades únicas e não permanentes, que requerem alocações de pessoas em momentos e locais específicos (Jafari, Rezaeenour, Mazdeh, & Hooshmandi, 2011). Eles são caracterizados pela alocação descontínua de pessoal e de conteúdos de trabalho; pela falta de rotinas organizacionais; uma delimitação temporal, geralmente de curto prazo; e integração interdisciplinar de especialistas internos e externos (Schindler & Eppier, 2003). A unicidade e a natureza temporária do projeto podem se constituir numa importante barreira para a aprendizagem organizacional (Hanisch, Lindner, Mueller & Wald, 2009). O setor público, além de trabalhar projetos em profusão, sofre com a descontinuidade de ações nas trocas de governos e políticas públicas. A falta de registro das etapas de realizações, das formas de solução de problemas e do processo de tomada de decisões levam à perda considerável do conhecimento criado durante a execução de projetos.

A memória organizacional corresponde à representação explícita do conhecimento pertinente de uma organização (Van Heijst, Schreiber, & Wielinga, 1997), e corresponde a uma parte do conhecimento organizacional. Quando organizada, essa memória é parte do conhecimento da organização que foi explicitado, codificado e armazenado. Probst *et al.* (2002) destacam a importância vital de preservar as experiências da organização, além de dados e informações, e que o conhecimento organizacional só pode ser desenvolvido com base no conhecimento anterior. As novas experiências e conhecimentos não sobrescrevem os anteriores, que permanecem disponíveis como opção (Probst *et al.*, 2002). Neste artigo, o interesse específico são as experiências e o conhecimento criado no desenvolvimento e execução de projetos.

2.2 Métodos de Resgate Histórico

Na perspectiva histórica em Administração, Clark & Rowlinson (2004) propõe um novo olhar sobre a natureza e diretrizes da análise de dados documentais, que poderia reduzir a distância entre a pesquisa em história empresarial e história organizacional. A pesquisa histórica se preocupa com a compreensão de como e porque os projetos evoluem de certa forma ao longo do tempo, com base em narrativas e dados retrospectivos sobre o que aconteceu (Langley, 1999). Os métodos históricos de pesquisa podem ser de grande utilidade, pois oferecem ao pesquisador em administração e negócios a oportunidade de adquirir uma ampla compreensão das situações e dos contextos onde estão inseridas (O'Brien, 2004). Vizeu (2010) destaca que o interesse em pesquisa com esses métodos está em que o resgate dos aspectos históricos e interculturais se sobrepõe à reprodução ideológica que tende a excluir o passado ou o contexto das teorias e práticas organizacionais. Defende também que as pesquisas devidamente fundamentadas na análise histórica permitem a reconstrução do conhecimento sobre o fenômeno administrativo e organizacional.

As organizações são racionalmente projetadas para resolver conflitos entre as necessidades coletivas e as vontades individuais, e seu processo de ação e criação é realizado necessariamente por indivíduos em um específico contexto histórico. Identificar e analisar esse contexto, por meio de quadro teórico-conceitual constituído com base na perspectiva histórica, contribui para que o pesquisador evite atribuir caráter determinístico às suas pesquisas, provocando distorções metodológicas, distanciando acontecimentos e sublinhando uma intemporalidade universal (Reed, 1999).

Costa, Barros, & Martins (2010) afirmam que poder e política passam ao domínio das representações sociais e de suas conexões com as práticas sociais, adquirindo importância e prioridade acerca do simbólico, das representações sociais ou coletivas, dos imaginários sociais, da memória (ou memórias coletivas), das mentalidades e das práticas discursivas associadas ao poder. Para eles, essa discussão é transportada para o pensar administrativo quando começam as apropriações das perspectivas

históricas em administração. Essa incorporação não pode ocorrer de forma ingênua nem irresponsável, pois cada posição ontológica e epistemológica assumida guia o pesquisador para diferentes fontes, objetos, problemas e métodos e, assim, a distintas tentativas de apreensão da realidade organizacional. Por sua vez, Jayo (2010) defende o uso deste método para a diversidade de modelos praticados na gestão operacional no Brasil, a partir de uma análise retrospectiva, já que a análise histórica complementa a produção de um determinado retrato em modelos de gestão, auxiliando na reconstituição de diversidade de processos.

Entre os métodos históricos, destaca-se o Método de Mason, que será apresentado a seguir.

2.3 Método de Mason

Mason, McKenney & Copeland (1997) propõem um método histórico voltado especificamente para a pesquisa em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), denominado genericamente como Método de Mason. Quando o que se quer saber e de que forma estes fenômenos surgiram ou evoluíram no tempo, e suas implicações no presente, os autores defendem que o método oferece vantagens para compreender fenômenos contemporâneos relacionados ao uso de TIC. Argumentam ainda que, centrando-se sobre a singularidade das experiências humanas dentro de seus contextos culturais, o estudo histórico pode iluminar dimensões particulares na formação de eventos

O Método de Mason consiste na aplicação de sete fases: 1) Formulação de uma questão de pesquisa; 2) Especificação de um domínio de investigação bem definido; 3) Reunião de evidências, a partir de fontes documentais e demais registros; 4) Avaliação crítica do material empírico coletado; 5) Identificação de padrões, da fase empírica para indutiva; 6) Produção do relato; 7) Contribuições do relato em relação à literatura existente. Para efeito expositivo, as fases são apresentadas sequencialmente, porém, na prática de pesquisa estas fases "raramente são executadas nessa forma estrita" costumando sofrer sobreposições ou seguir uma lógica iterativa (Mason *et al.*, 1997: 317). Isto incluiu aplicar lógica básica de forma a verificar a coerência interna do conjunto de dados, e voltar às fontes para depurar eventuais inconsistências.

A primeira fase deste método, denominada Formulação de uma questão de pesquisa, consiste em identificar o objeto de estudo a ser investigado. Na segunda fase, especifica-se um domínio e o período de investigação. Em geral, não há dificuldade quanto à especificação do escopo do domínio de pesquisa, pois na maioria das vezes está claro ao pesquisador qual é o objeto a ser investigado. Porém, quanto ao período, este pode não estar tão claro no início da pesquisa. O pesquisador passa diversas vezes pelas fases propostas neste método (especialmente desta até a sexta fase), e retorna às suas fontes inúmeras vezes até que o período fique claro.

Na terceira fase, reúne-se o material a partir do qual se coletaram as evidências. Na pesquisa histórica de fenômenos relacionados a TIC, em geral os eventos estudados são relativamente recentes. Portanto, entrevistas com envolvidos nos eventos ("testemunhas oculares") costumam constituir uma importante fonte de dados, além das fontes documentais e demais registros.

A quarta fase do método consiste na leitura detalhada e avaliação crítica do material coletado (fontes documentais, transcrições de entrevistas e notas do pesquisador) a fim de identificar lacunas de informação ou contradições no conjunto dos dados. Em muitos casos, é necessário voltar às fontes documentais, entrar em contato com os entrevistados para sanar dúvidas, atualizar informações e esclarecer contradições.

Na quinta fase, a pesquisa passa de empírica para indutiva, e a tarefa do pesquisador consiste em reunir e relacionar os fatos, identificando a lógica existente entre eles. Nesta fase, os eventos são reunidos e relacionados para permitir a elaboração do relato da pesquisa.

Na sexta fase, escreve-se o relato, o produto final da abordagem, que é a produção de um material textual, escrito de forma (como dizem os próprios autores) "interessante", porém este relato precisa ser apresentado de uma forma que preserve a integridade e a consistência dos dados.

E por fim, na sétima e última fase do Método de Mason, faz-se o fechamento da pesquisa, situa-se as contribuições do relato em relação à literatura existente, a forma como ele dialoga com trabalhos prévios. O Quadro 1 mostra o resumo o método proposto.

Fase	Descrição da Fase
1	Formulação de uma questão de pesquisa
2	Especificação de um domínio de investigação claramente definido. Uma firma individual, ou um grupo de firmas, ou um setor, são exemplos possíveis de domínios de investigação. As fronteiras temporais dos domínios de investigação (definição de um período de interesse sobre os quais serão coletados dados) também devem ser estabelecidas
3	Reunião de evidências , a partir de fontes documentais e demais registros. Na pesquisa histórica de fenômenos relacionados a TI, dado que em geral os eventos estudados são relativamente recentes, entrevistas com envolvidos nos eventos ("testemunhas oculares") costumam constituir uma importante fonte de dados.
4	Avaliação crítica do material coletado , a fim de verificar a coerência dos dados. Isto inclui aplicar lógica básica de forma a verificar a coerência interna do conjunto de dados, e voltar às fontes para depurar eventuais inconsistências.
5	Identificação de padrões : nesta fase, a pesquisa passa de empírica para indutiva, e a tarefa do pesquisador consiste em juntar e relacionar os fatos, identificando a lógica existente entre eles.
6	Produção do relato : o produto final da abordagem é a produção de um relato textual, escrito de forma "interessante", porém "apresentado, é claro, de uma forma que preserve a integridade e a consistência dos dados" (Mason <i>et al.</i> , 1997:317).
7	As contribuições do relato : situar as contribuições em relação à literatura existente, situado a forma como ele dialoga com trabalhos prévios.

Quadro 1 - Método Histórico de Mason: sete fases.

Fonte: Adaptado de Jayo (2010) utilizado de Mason *et al.* (1997).

3 Utilização do Método com um exemplo de caso

O Governo Móvel do Estado do Paraná (*mGov*) é um projeto corporativo governamental pioneiro no Brasil, iniciado em 2000. É caracterizado como complexo, longo, com envolvimento de muitos atores de diferentes esferas de governo e da iniciativa privada, inúmeras trocas de governo, com interesses diversos e baseado fortemente em TIC. O Método de Mason permitiu resgatar a história corporativa oficial de 11 anos deste projeto, detalhando os seus principais eventos, as decisões importantes e as tomadas de decisões que influenciaram e foram influenciadas por este projeto. O método foi aplicado ao estudo dos processos organizacionais do Projeto mGov Paraná, além das narrativas corporativas oficiais, interpretando as estruturas organizacionais existentes, não só como determinado por lei, mas como resultado de decisões dos atores envolvidos no processo.

Na Fase 1 definiu-se a questão de pesquisa, baseada nas considerações e na apresentação e especificou-se um domínio de investigação. Assim, sob a perspectiva histórica, foi estabelecida a seguinte questão de pesquisa: Como a dinâmica de relacionamento dos atores contribuiu para o estabelecimento de um projeto corporativo de governo móvel? A partir desta, foram elaboradas sete questões específicas: 1) Quais os principais eventos, considerando o uso de dispositivos móveis ocorridos no governo do Estado Paraná, da sua origem até a data atual? 2) Quais são os atores relevantes no Projeto mGov do Estado do Paraná neste período? 3) Quais são os papéis desses atores no Projeto mGov do Estado do Paraná neste período? 4) Quais são os aspectos de colaboração e a

configuração das relações entre os atores neste Projeto? 5) Qual é a densidade das relações entre os atores? 6) Quais os resultados da colaboração dos atores? 7) Quais são os motivos pelos quais o Projeto *mGov* do Estado do Paraná perdura no tempo?

Na Fase 2, especificou-se o domínio de investigação, o público-alvo que seria estudado, as fronteiras temporais dos domínios de investigação, ou seja, a definição de um período de interesse sobre o qual os dados seriam coletados. No início da investigação, essas fronteiras não se apresentaram com clareza, o que é comum acontecer em projetos longos, pois existem muitas versões sobre o mesmo fato e fontes diversas de dados. No caso do *mGov*, isso não foi diferente. Durante o processo de análise dos dados coletados, especialmente na pesquisa documental e nas entrevistas, as fronteiras de datas foram alteradas diversas vezes. Muitas delas, como previsto em estudos históricos, precisaram voltar à origem para ser confirmadas. Por exemplo, os entrevistados apontavam que o projeto havia iniciado em 2001, inclusive esta data inicial foi registrada como tal. Mas somente na fase de triangulação dos dados, que ocorreu nas Fases 3, 4 e 5 (documentos, entrevistas, questionários, retorno aos entrevistados), foi confirmado definitivamente que o início do projeto ocorreu em 2000. A fase 2 pode ser demorada e trabalhosa, com retornos repetidos aos entrevistados e documentos, sempre que surgirem dúvidas ou novos fatos. Ao final da coleta e análise obteve-se a exatamente a fronteira temporal das fases do objeto de estudo, e do próprio Projeto *mGov*, qual seja, da sua fase de concepção em 2000, até 2010. É importante esclarecer que o período final foi estabelecido exatamente porque a coleta de dados encerrou-se nesse período. Note-se também que o fechamento desta fase do método só ocorreu após a Fase 5, ou seja, após a análise indutiva do material coletado. Para conseguir confirmar e ou corrigir discrepâncias encontradas na pesquisa documental, considerou-se conveniente utilizar entrevistas semiestruturadas com os principais atores do projeto, com perguntas abertas e fechadas, geradas a partir de uma matriz analítica. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados, e imediatamente transcritas. Para a seleção dos entrevistados, além dos nomes encontrados na pesquisa documental, utilizou-se também a técnica “Bola de Neve”, recomendada por Atkinson e Flint (2001). Esta técnica foi utilizada nas primeiras entrevistas, aos primeiros entrevistados foi solicitado a indicação de outros atores participantes do projeto. A técnica foi necessária uma vez que, no início do processo de coleta, embora fossem conhecidos alguns atores, não se dispunha de informação sobre todos os atores relevantes. As interações com os entrevistados não se restringiram ao momento da entrevista. O contato foi mantido – por telefone, e-mail ou pessoalmente – para sanar dúvidas, complementar ou corrigir informações relacionadas à data dos eventos e aos tipos de tecnologias empregados, bem como para confirmar os eventos levantados na pesquisa documental.

Na Fase 3, reuniu-se o material a partir do qual se coletaram as evidências. As informações foram extraídas dos websites e bases de dados das organizações; arquivos digitais; documentos em papel, tais como: matérias na imprensa, descrição de projetos, relatórios, atas de reuniões, contratos e convênios formais; textos e artigos publicados em revista e em jornais, emails impressos e em formato digital, documentos internos das empresas participantes do Projeto *mGov* do Estado do Paraná. Esses dados secundários e as entrevistas semiestruturadas com os principais atores do projeto serviram de fonte de consulta para descrição do caso e para a construção da primeira versão da Linha do Tempo do Projeto. Essa versão serviu de base para a construção do Questionário, que foi utilizado para verificar discrepâncias encontradas na pesquisa documental e nas entrevistas.

Desde esta fase, a Linha do Tempo foi utilizada para especificar o domínio da investigação. Este instrumento pode ser utilizado de forma manual ou digital. Neste caso, o modo manual foi considerado mais adequado. O desenho representando a Linha do Tempo, possuía mais ou menos quatro metros de comprimento. No início imaginou que um metro seria suficiente, mas logo no início da Fase 3 percebeu-se que precisava de muito mais espaço, pois as informações que pareciam relevantes naquele momento não poderiam deixar de serem transcritas. Na parte superior da Linha do Tempo,

eram afixados os nomes dos atores em papéis adesivos coloridos (“*Post-it*”). Abaixo dessa linha, em diferentes cores, foram anotados os eventos, os projetos, as decisões, enfim, as ações desses atores. A Fase 4 consistiu basicamente na avaliação crítica do material coletado. Esta fase envolveu uma leitura detalhada de todo o material (fontes documentais, transcrições de entrevistas e notas do pesquisador) a fim de identificar lacunas de informação ou contradições no conjunto dos dados. Nesta fase, foi retomado o contato com os entrevistados, a fim de esclarecer dúvidas, atualizar informações e rever contradições encontradas no conjunto dos dados.

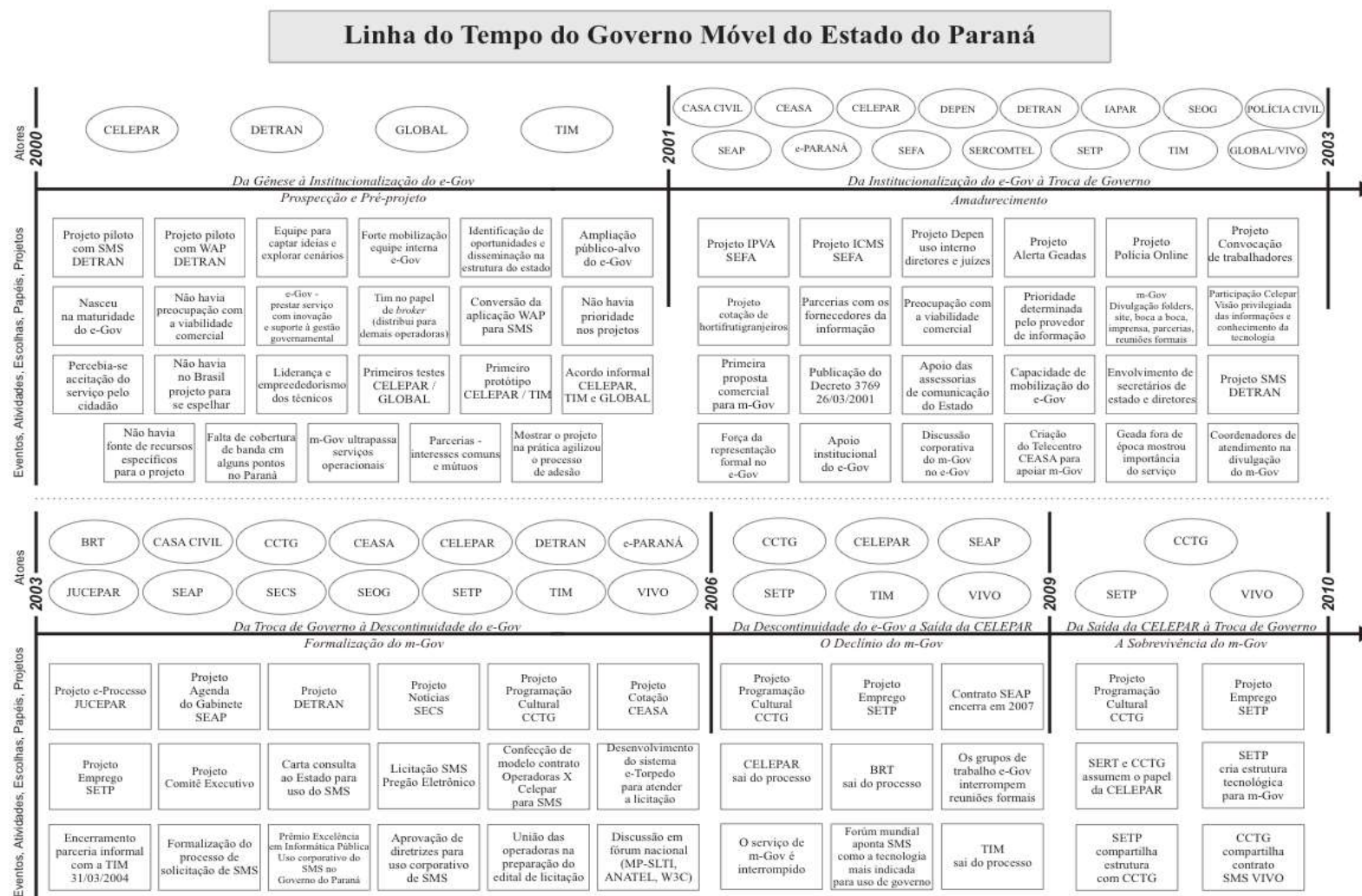
Na Fase 5, efetuou-se uma análise indutiva do material, executando um relacionamento crítico e lógico entre os fatos ali registrados. Com isto, a coleta de dados foi finalizada, porém algumas informações ainda estavam redundantes e confusas. Então, tornou-se necessário: a) retirar as redundâncias mais evidentes na identificação dos atores, b) como as informações duplicadas das ações desempenhadas pelos atores, c) analisar as ações semelhantes, d) juntá-las num só grupo. Ao final deste processo, percebe-se a diminuição considerável de atores e ações, sobretudo por causa da redundância de denominação dos atores, por suas siglas e nomes, ou partes dos nomes.

Algumas ações citadas e transcritas de formas diferentes mas com significados similares haviam sido consideradas relevantes na Fase 3, mas com o relacionamento de outras informações acabaram sendo consideradas inexpressivas. O contrário também é verdadeiro, informações que pareciam irrelevantes, agora quando relacionadas com outros fatores, tornou relevantes. Isto evidenciou a importância de transcrever e manter todas as informações, sem juízo de valor.

A análise das lacunas e redundâncias de informações fragmentada foi facilitado com o uso de adesivos autocolantes (“*Post-it*”) de diferentes cores. Nesta etapa foi possível, com um olhar mais atento ao desenho e volume de informações retidas, analisar e eleger quais os eventos marcantes e decisivos que fizeram com que o Projeto sofresse algum grande impacto ao longo da sua vida. É nesta fase, portanto, que as etapas do Projeto foram definidas e nominadas. Para o início de cada fase, foi utilizado o critério de evento, ou seja, uma escolha, atividade, tomada de decisão ou acontecimento que tenha influenciado fortemente na condução do projeto no período específico. As fases estabelecidas não tiveram, portanto, duração padrão.

As Fases 3, 4 e 5 permitiram a avaliação crítica do material empírico coletado e o relacionamento dos fatos que sofreram sobreposições, repetições e simultaneidade. Especialmente na Fase 5, na aplicação da lógica básica para verificar a coerência interna do conjunto de dados, bem como o retorno às fontes para depurar eventuais inconsistências, acontecerem com muito mais frequência, do que as demais fases do Método. Estas foram as fases mais demoradas e mais críticas de todo o processo.

A Fase 6 configurou um resumo histórico do Projeto *mGov* do Paraná em forma de desenho, caracterizando as suas principais fases, as influências e o contexto de cada uma delas. Sua descrição, os atores e papéis, eventos, serviços, decisões e o relacionamento entre os atores durante sua duração foram detalhadas nas cinco fases do projeto: Fase 1 - Da Gênese à Institucionalização do e-Gov - de 2000 a 2001; Fase 2 - Da Institucionalização do e-Gov à Troca de Governo - 2001 a 2003; Fase 3 - Da Troca de Governo à Descontinuidade do e-Gov - 2003 a 2006; Fase 4 - Da Descontinuidade do e-Gov à Saída da CELEPAR - 2006 a 2009 e a Fase 5 - Da Saída da CELEPAR à Troca de Governo - de 2009 a 2010, conforme mostrado na Figura 1.



Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa documental e entrevistas. (Nov/2010)

Figura1. Linha do tempo do m-Gov do Governo do Paraná

4 Resultados

Assim, baseado no Método de Mason, o estudo apresentou uma Linha do Tempo do projeto mGov do Governo do Paraná, consequência da ampla gama de evidências empíricas coletadas no domínio da investigação. Por fim, o relato estruturado trouxe contribuições teóricas e práticas e, *insights*, que resultou numa proposta de metodologia, testada e melhorada, para resgate de projetos longos e complexos, como são os governamentais.

5. Considerações finais

O mérito deste artigo propositivo está na sugestão de um instrumento, para resgate histórico de projetos corporativos. Este instrumento pode ajudar minimizar a origem de problemas na retenção de conhecimento. E coaduna com Probst, Raub & Romhardt (2002), os quais defendem que a perda parcial ou total, temporária ou permanente de conhecimento, é ocasionada por diversos fatores e pelo não registro de lições aprendidas durante o desenvolvimento e implantação de projetos. No contexto governamental, esse problema é potencializado ainda mais pela constante troca de gestores. Identificar e analisar contextos com método histórico como esse, contribui para que o pesquisador evite atribuir caráter determinístico às suas pesquisas (Reed, 1999).

Referências

- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: snowball research strategies. *Social Research Update*, issue 33. Disponível em <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU33.html>. Acesso em: 05 Mar. 2017.
- Barney, J. (1991a). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1991b). Special Theory Forum. The resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97-98.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. (2001). *Journal of Management*, 27, (editorial), 625-641.
- Caldas, M. P., & Wood Jr., T. (1999). Para inglês ver: importando tecnologia gerencial no Brasil. (1999). São Paulo: Atlas.
- Clark, P., & Rowlinson, M. (2004). The treatment of history in organization studies: towards an "historic turn"? *Business History*, 46(3), 331-352.
- Costa, A.; Barros, D., Martins, P. (2010). Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. *Revista Administração de Empresas*. 50(3), 288-299.
- Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. (1996). *Strategic Management Journal* (17), Winter Special Issue, 109–122.
- Ferraresi, A. A. (2002). Visão Compartilhada do valor para o cliente e práticas de gestão do conhecimento em organizações de saúde: o caso do Hospital Universitário Cajuru. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

- Fleury, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. (1996). In: Fleury, M. T. Leme, & Fischer, R. M. Cultura e poder nas organizações. 2. Ed. São Paulo: Atlas.
- Hanisch, B., Lindner, F., Mueller, A., & Wald, A. (2009). Knowledge management in project environments. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 148-160.
- Jafari, M.; Rezaeenour, J. Mazdeh, M. M.; Hooshmandi, A. (2011). Development and evaluation of knowledge risk management model for project-based organizations: A multi stage study. *Management Decisions*, 49(3), 309-329.
- Jayo, M. (2010). Correspondentes bancários como canal de distribuição de serviços financeiros: taxonomia, histórico, limites e potencialidades dos modelos de gestão de redes. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Lanza, B. B. B. (2011). Dinâmica de relacionamento entre atores de projetos governamentais: o caso do m-Gov do Paraná. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24 (4), 691-710.
- Mason, R. O., McKenney, J. L., & Copeland, D. G. (1997). An historical method for MIS research: steps and assumptions. *MIS Quarterly*, 31(3), 307-320.
- O'Brien, J. A. (2004). Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet. 2. Ed. São Paulo: Saraiva.
- Penrose, E.T. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford University Press: Oxford.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman.
- Reed, M. (1999). Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORDY, W; CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T. (Eds) Handbook de estudos organizacionais. 1. São Paulo: Atlas.
- Schindler, M., & Eppier, M. J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*. 21(3), 219-228.
- Van Heijst, G., Schreiber, A., & Wielinga, B. (1997). Using Explicit Ontologies in KBS Development. *International Journal of Human Computer Studies*, 46.
- Vizeu, F. (2010). Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. *Revista de Administração de Empresas*, 50(1), 37-47.
- Wernefelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernefelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.