

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**Gestão do conhecimento e abordagem de gestão de projetos: estudo em uma
empresa de tecnologia**

DANIEL DE OLIVEIRA CORRÊA DA COSTA

**MARIANA
2026**

DANIEL DE OLIVEIRA CORRÊA DA COSTA

Gestão do conhecimento e abordagem de gestão de projetos: estudo em uma empresa de tecnologia

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Héliida Mara Gomes Norato Duarte

**MARIANA
2026**

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C837g Costa, Daniel De Oliveira Correa Da.
Gestão do conhecimento e abordagem de gestão de projetos
[manuscrito]: estudo em uma empresa de tecnologia. / Daniel De Oliveira
Correa Da Costa. - 2026.
24 f.

Orientadora: Profa. Dra. Héliida Duarte.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Aprendizagem organizacional. 2. Eficiência organizacional. 3.
Gestão do conhecimento. 4. Maturidade. I. Duarte, Héliida. II.
Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.941

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário CRB6 1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Daniel de Oliveira Correa da Costa

Gestão do conhecimento e abordagem de gestão de projetos: estudo em uma empresa de tecnologia

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 03 de março de 2026

Membros da banca

[Doutora] - Héli da Mara Gomes Norato Duarte - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto- DECAD)

[Doutor] - Harrison Bachion Ceribeli - (Universidade Federal de Ouro Preto- DECAD)

[Doutor] - Raoni de Oliveira Inácio- (Universidade Federal de Ouro Preto- DECAD)

[Executivo Sênior em Tecnologia da Informação] - Digite o nome (apenas a primeira letra de cada nome maiúscula) - (Membro externo de reconhecida atuação no mercado)

[Héli da Mara Gomes Norato Duarte]], orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 24/04/2026



Documento assinado eletronicamente por **Helida Mara Gomes Norato, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 24/04/2026, às 14:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1068558** e o código CRC **067939F9**.

RESUMO

O objetivo da pesquisa consiste em propor uma estrutura de Gestão do Conhecimento (GC) e Memória Organizacional (MO) voltada à elevação da maturidade do Escritório de Projetos (PMO) em uma empresa de desenvolvimento de software. Metodologicamente, realizou-se um estudo de caso qualitativo com fins descritivos e aplicados, fundamentado na técnica de triangulação de fontes (entrevistas, observação participante e análise documental em ferramentas como Figma, Notion e Open Project) e na Análise de Conteúdo. Os resultados indicam que a conversão do conhecimento tácito (especificamente a Análise de Qualidade Preventiva) em ativos explícitos e a estruturação de repositórios históricos contribuem para a redução de ambiguidades e o fortalecimento da governança. Conclui-se que o uso estratégico de ferramentas tecnológicas colaborativas atua como suporte crítico para a maturidade do PMO, fator que pode contribuir para transformar a rotina técnica em aprendizado organizacional sustentável e para proteger o capital intelectual contra os impactos da rotatividade de pessoal (*turnover*).

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. PMO. Maturidade. Software House.

ABSTRACT

This research aims to propose a Knowledge Management (KM) and Organizational Memory (OM) framework to enhance the Project Management Office (PMO) maturity in a software development company. Methodologically, a qualitative case study with descriptive and applied purposes was conducted, based on source triangulation (interviews, participant observation, and documental analysis using Figma, Notion and Open Project) and Content Analysis. Results indicate that converting tacit knowledge (specifically Preventive Quality Analysis) into explicit assets and structuring historical repositories contribute to reducing ambiguities and strengthening governance. It is concluded that the strategic use of collaborative technological tools acts as critical support for PMO maturity, helping transform technical routines into sustainable organizational learning and protecting intellectual capital against the impacts of staff turnover.

Keywords: Knowledge Management. Organizational Memory. PMO. Maturity. Software House

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	3
3. METODOLOGIA.....	7
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	8
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	11
REFERÊNCIAS.....	13
APÊNDICE A – TCLE.....	16
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	17
APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	18
APÊNDICE D – ANOTAÇÕES E REGISTROS.....	20

1. INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) e a Memória Organizacional (MO) consolidam-se como ativos estratégicos para a competitividade nas organizações contemporâneas (Bandeira *et al.*, 2022). Enquanto a GC foca na otimização do capital intelectual para promover a inovação (Galete, 2025), a MO atua como o repositório que preserva o saber-fazer institucional (Damian; Cabero, 2021). No setor de tecnologia, o Escritório de Projetos (PMO) surge como a unidade central capaz de articular esses fluxos de criação e retenção do saber, com o objetivo de favorecer a transformação da rotina operacional em aprendizado sistêmico e governança estruturada (Alshabragi *et al.*, 2024; Pauli; Sell, 2019).

Essa dinâmica de aprendizado e governança possui relação direta com a maturidade em gerenciamento de projetos, a qual depende de fatores condicionantes específicos (Rodrigues *et al.*, 2006; Silveira *et al.*, 2013; Noronha *et al.*, 2014; Seara; Carvalho, 2022; Merlo; Bosi, 2024). Dentre estes fatores condicionantes, destacam-se a gestão de 'pessoas e equipes' e o alinhamento entre 'processos e ferramentas' (Silveira *et al.*, 2013; Carvalho; Araujo, 2023). Nesse sentido, a GC apresenta-se como uma abordagem de gestão com considerável potencial contributivo para a eficácia e sucesso da gestão de projetos (Moraes; Laurindo, 2025). Contudo, observa-se uma lacuna persistente: embora a literatura aborde a GC em grandes corporações, há escassez de registros sobre a aplicação prática desses conceitos em empresas de tecnologia de pequeno porte que utilizam especificamente este ecossistema de ferramentas para mitigar a assimetria de informação (Moraes; Laurindo, 2025; Merlo; Bosi, 2024).

Diante deste cenário, define-se o seguinte problema de pesquisa: como a estruturação da Gestão do Conhecimento e da Memória Organizacional pode contribuir para a maturidade do PMO em uma empresa de desenvolvimento de software? Para responder a esta questão, o objetivo desta pesquisa consiste em propor uma estrutura de GC e MO que auxilie na transição da informalidade técnica para um modelo de governança, visando assegurar a preservação do capital intelectual e a elevação da maturidade do PMO no desenvolvimento de tecnologias sob demanda. Para alcançar esse propósito, o estudo busca: i) avaliar e converter o capital intelectual tácito (Análise de

Qualidade Preventiva) em ativos de conhecimento explícitos por meio das ferramentas Figma e Notion; ii) propor um modelo de memória organizacional baseado em dados históricos no Open Project para a redução de ambiguidades no gerenciamento de escopo; e, por fim, iii) avaliar as contribuições geradas a partir das práticas de GC para o contexto em estudo.

A metodologia adotada caracteriza-se como uma pesquisa aplicada e descritiva, conduzida sob a forma de um estudo do caso qualitativo (Matias-Pereira, 2019). A coleta de dados baseou-se na triangulação de fontes, incluindo entrevistas e análise de artefatos digitais (Cauchick, 2018), submetidos à técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). A relevância do estudo justifica-se pela necessidade de elevar a maturidade gerencial em ambientes de TI, permitindo que o sucesso dos projetos resulte de processos padronizados e não apenas de esforços individuais isolados (Seara; Carvalho, 2022).

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Além desta introdução, o Capítulo 2 apresenta o referencial teórico sobre GC, MO e PMO. O Capítulo 3 detalha os procedimentos metodológicos utilizados. No Capítulo 4, apresenta-se a proposta prática de estruturação para uma empresa de desenvolvimento de software, detalhando a conversão do conhecimento e o uso das ferramentas tecnológicas. Por fim, o Capítulo 5 traz as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento deste capítulo fundamenta-se na premissa de que a vantagem competitiva das organizações contemporâneas reside na gestão estratégica de seus ativos intangíveis (Bandeira *et al.*, 2022). Para fundamentar essa proposta, a discussão percorre a evolução dos conceitos de Gestão do Conhecimento, a importância da Memória Organizacional e a aplicação dessas teorias no Gerenciamento de Projetos.

2.1 Gestão do Conhecimento: Conceitos, Dimensões e Processos

A Gestão do Conhecimento (GC) é compreendida como um esforço sistemático para otimizar a capacidade das pessoas para a mudança e inovação (Bandeira *et al.*, 2022). Trata-se de uma abordagem contributiva para o fortalecimento institucional (Galete, 2025), que integra pessoas, tecnologias e processos para agregar valor estratégico ao negócio (Ozaki; Avona, 2016). Sob essa ótica, a literatura aponta que o investimento no capital intelectual é o caminho para atingir retornos competitivos em ambientes de alta volatilidade (Bandeira *et al.*, 2022; Nicolau, 2002).

No centro dessa discussão estratégica, encontra-se a distinção entre as dimensões tácita e explícita do conhecimento. O conhecimento explícito refere-se ao saber formalizado e codificado em linguagem sistemática (Nonaka; Takeuchi, 1997), sendo facilmente transmitido e armazenado em bases de dados (Ozaki; Avona, 2016). Já o conhecimento tácito é pessoal, subjetivo e de difícil formalização, estando enraizado nas experiências e modelos mentais de cada indivíduo (Nonaka; Takeuchi, 1997; Scatolin, 2015).

Embora a obra seminal de Nonaka e Takeuchi date de 1997, ela permanece como o referencial clássico indispensável na área, sendo reafirmada por pesquisas contemporâneas que utilizam esse legado para explicar a dinâmica da gestão do conhecimento (Scatolin, 2015; Scheffer; Soares, 2023; Moraes; Laurindo, 2025). Um exemplo central é o modelo da Espiral do Conhecimento, conhecido pelo acrônimo SECI, consolidado no Brasil pela tradução dos quatro processos originais de conversão, cujas iniciais em inglês e português coincidem (Nonaka; Takeuchi, 1997; Scatolin, 2015):

- **Socialização:** consiste no compartilhamento de conhecimentos tácitos por meio de experiências diretas e observação, ocorrendo geralmente em interações face a face (Nonaka; Takeuchi, 1997; Scatolin, 2015; Moraes; Laurindo, 2025).
- **Externalização:** representa o processo de conversão do saber tácito em conceitos explícitos, utilizando-se de metáforas e modelos conceituais para tornar o saber acessível (Nonaka; Takeuchi, 1997; Galete, 2025).
- **Combinação:** envolve a sistematização e agrupamento de diferentes corpos de conhecimento explícito em sistemas mais complexos (Nonaka; Takeuchi, 1997; Ozaki; Avona, 2016; Moraes; Laurindo, 2025).
- **Internalização:** refere-se à incorporação do saber explícito ao tácito individual, consolidando-se pelo "aprender fazendo" e vivência prática (Nonaka; Takeuchi, 1997; Ferigato, 2024).

Esses processos permitem que o conhecimento circule e se torne organizacional (Galete, 2025; Scatolin, 2015). Para a efetividade desse ciclo, a empresa deve fomentar a "construção de arquétipos", materializando conceitos em protótipos para validar o novo saber (Galete, 2025). Essa dinâmica gera benefícios estratégicos, como o incremento da criatividade e a melhoria na capacidade de resposta às mudanças (Damian, 2025; Ferigato, 2024), elementos que dependem fundamentalmente de uma estrutura robusta de retenção do saber.

2.2 Memória Organizacional: Estruturação e Relevância Estratégica

Como desdobramento direto da criação de conhecimento, a organização necessita de mecanismos para reter o saber gerado, evitando a perda de seu capital intelectual. A Memória Organizacional (MO) atua justamente como o repositório que facilita o acesso e a reutilização de informações relevantes ao contexto da empresa (Damian; Cabero, 2021). A MO funciona como uma ferramenta de gestão que integra o saber-fazer de diferentes setores (Fernandes; Fernandes; Nóbrega, 2023), possibilitando que experiências passadas contribuam para embasar ações presentes (Damian; Cabero, 2021; Scheffer; Soares, 2023).

A estruturação dessa memória contribui para mitigar os impactos da rotatividade de pessoal (*turnover*), assegurando que o saber técnico permaneça na instituição mesmo com a saída de

especialistas (Bottentuit Junior; Azevedo, 2021; Fernandes; Fernandes; Nóbrega, 2023). Para que isso ocorra, é necessária a identificação e o armazenamento deliberado de experiências (Damian; Cabero, 2021). Uma das práticas mais eficazes nesse sentido é o registro de "lições aprendidas", que documenta sucessos e falhas para consulta futura (Fernandes; Fernandes; Nóbrega, 2023).

Além de evitar o retrabalho, a MO oferece benefícios estratégicos ao prover suporte ao processo decisório dos gestores (Damian, 2025). Ao explorar o conhecimento registrado, a empresa fortalece sua governança e aumenta a previsibilidade de seus resultados (Scheffer; Soares, 2023). Essa base informacional consistente é o que permite transitar para a execução prática no ambiente de projetos.

2.3 Gerenciamento de Projetos: Integração, Escopo e o Papel do PMO

No contexto específico de tecnologia, o gerenciamento de projetos exige a aplicação de habilidades e técnicas para atender requisitos complexos (Bottentuit Junior; Azevedo, 2021). De acordo com os padrões internacionais, a área de Gerenciamento da Integração é a responsável por unificar e coordenar os diversos processos do projeto (PMI, 2017), enquanto o Gerenciamento do Escopo garante que apenas o trabalho necessário seja realizado para o cumprimento dos objetivos (Bottentuit Junior; Azevedo, 2021; Scheffer; Soares, 2023).

Ao sistematizar as lições aprendidas e padronizar processos, o PMO atua como um elemento de governança que transforma a execução técnica em aprendizado organizacional (Fernandes; Fernandes; Nóbrega, 2023). Assim, a integração entre a GC e os projetos manifesta-se no uso da memória organizacional para fundamentar a definição de escopo, reduzindo ambiguidades por meio de dados históricos (Bottentuit Junior; Azevedo, 2021; Fernandes; Fernandes; Nóbrega, 2023). Essa convergência torna-se um diferencial crítico para a eficiência operacional e para a manutenção da vantagem competitiva da organização (Bottentuit Junior; Azevedo, 2021; Scheffer; Soares, 2023).

Uma vertente da literatura brasileira identifica que a maturidade em gerenciamento de projetos não ocorre de forma isolada, mas depende de fatores condicionantes específicos (Rodrigues *et al.*, 2006; Silveira *et al.*, 2013; Noronha *et al.*, 2014; Seara; Carvalho, 2022; Merlo; Bosi, 2024). Dentre estes fatores, a hierarquia de importância é liderada pelos "processos e

ferramentas", seguidos pelas "pessoas e equipe" (Silveira *et al.*, 2013; Carvalho; Araujo, 2023). Tal evidência corrobora a necessidade de se estruturar *frameworks* (entendidos aqui como estruturas lógicas compostas por um conjunto de conceitos, práticas e critérios padronizados que servem de suporte para a resolução de problemas complexos) robustos e repositórios digitais que sustentem a execução técnica, uma vez que o uso adequado de ferramentas e processos padronizados é o que permite o incremento sustentável dos níveis de maturidade institucional (Silveira *et al.*, 2013; Carvalho; Araujo, 2023; Merlo; Bosi, 2024).

Para que o Escritório de Projetos (PMO) cumpra seu papel de governança e aprendizado, a organização deve evoluir em seus níveis de competência gerencial (Alshabragi *et al.*, 2024). Nesse sentido, o PMO atua como um indutor de maturidade, auxiliando as empresas a implementarem estruturas formais que minimizam riscos e padronizam metodologias (Rodrigues *et al.*, 2006; Alshabragi *et al.*, 2024). No setor de Tecnologia da Informação (TI), essa maturidade permite que a unidade organizacional centralize e coordene o domínio dos projetos com níveis crescentes de qualidade (Noronha *et al.*, 2014; Merlo; Bosi, 2024).

Ainda sob a ótica da evolução gerencial, o PMO deve ser compreendido como uma estratégia de melhoria contínua e um ambiente propício para o diagnóstico e definição de estratégias de GC (Seara; Carvalho, 2022; Pauli; Sell, 2019). Um dos grandes obstáculos para essa evolução é a manutenção de discussões e decisões em caráter informal, o que gera lacunas no alinhamento e na retenção do saber (Seara; Carvalho, 2022). Esta perspectiva de formalização fundamenta as três funções essenciais de PMO associadas à GC propostas por Pauli e Sell (2019): i) capturar conhecimento e promover a memória organizacional; ii) fomentar meios para compartilhar conhecimento; e iii) atuar para intermediar conhecimentos junto à equipe. Portanto, a maturidade organizacional plena só é atingida quando a empresa transita da informalidade para a formalização do conhecimento, transformando a rotina operacional em aprendizado sistêmico e governança estruturada.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se, quanto à sua natureza, como aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos voltados à resolução de problemas específicos no ambiente operacional de uma software house (empresa de desenvolvimento de software) (Matias-Pereira, 2019). Do ponto de vista dos seus objetivos, caracteriza-se como descritiva, ao detalhar as características do fluxo de trabalho e da gestão do conhecimento na organização estudada. A abordagem é qualitativa, focando-se na compreensão profunda dos processos de interação e formalização do saber técnico, sem a pretensão de mensuração estatística, mas sim de interpretação dos fenômenos organizacionais (Matias-Pereira, 2019).

O procedimento adotado foi o estudo de caso único, estratégia que permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. A organização objeto deste estudo é a KXP Tech, uma software house situada em Belo Horizonte MG, com atuação no mercado de tecnologia há cinco anos. A empresa conta com um quadro aproximado de 16 colaboradores e foca no desenvolvimento de sistemas sob demanda. Ressalta-se que a pesquisa foi formalizada e autorizada por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento apresentado como apêndice neste estudo.

Para garantir a fiabilidade dos resultados, utilizou-se a triangulação de fontes de evidência, técnica que consiste no emprego de múltiplas vias de coleta de dados para validar a mesma descoberta (Cauchick, 2018). A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevista semiestruturada com um profissional da área de tecnologia da informação, focada em identificar: i) quais os conhecimentos tácitos envolvidos na operação; e ii) quais as dificuldades de armazenamento e transferência desses saberes. O roteiro utilizado para as entrevistas semiestruturadas encontra-se disponível para consulta como apêndice do presente estudo.

Complementarmente, realizou-se a análise documental de dados secundários, que incluiu a observação de quadros de projetos no Open Project, protótipos e fluxos no Figma e repositórios de documentação no Notion. Adicionalmente, utilizou-se a técnica de observação participante, realizada entre os meses de novembro de 2025 e fevereiro de 2026. Durante esse período, foram observados processos de reuniões de planejamento e fluxos de documentação técnica, cujos registros foram consolidados por meio de notas de campo. No que tange ao volume de dados

gerados, as transcrições das entrevistas e as notas de campo resultaram em dois arquivos de texto contendo, aproximadamente, 900 e 400 palavras, respectivamente.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, seguindo as fases fundamentais preconizadas por Bardin (2011) e Silva e Fossá (2015). A primeira etapa consistiu na pré-análise, por meio da leitura flutuante e seleção do material relevante de acordo com os objetivos da pesquisa. Na sequência, procedeu-se à exploração do material, onde os dados foram sintetizados e categorizados em torno dos eixos de "conhecimento tácito" e "memória organizacional". Por fim, realizou-se o tratamento dos resultados, envolvendo a inferência e a interpretação teórica, processo que permitiu a elaboração da proposta prática de estruturação da gestão do conhecimento apresentada neste estudo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente etapa detalha a aplicação dos conceitos de Gestão do Conhecimento (GC) e Memória Organizacional (MO) no ambiente de operações da KXP Tech, uma empresa voltada ao desenvolvimento de tecnologias sob demanda e *software house* (empresa de desenvolvimento de software). O contexto analisado foca especificamente na área de Gestão de Projetos, onde a complexidade dos requisitos exige um fluxo de informação preciso entre analistas, designers e desenvolvedores. Observou-se que, historicamente, a organização não possuía aplicações formais ou metodologias voltadas à GC, ocorrendo as decisões de forma assistemática e dependente da interação informal. Esta proposta visa transitar dessa informalidade para a formalização do saber, transformando a rotina operacional em aprendizado sistêmico e governança estruturada.

4.1 Avaliação e Conversão do Capital Intelectual Tácito

Para atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, que consiste em avaliar e converter o capital intelectual tácito em ativos de conhecimento explícitos, realizou-se um diagnóstico identificando-se o conhecimento tácito fundamental da equipe: a Análise de Qualidade Preventiva. Trata-se do discernimento técnico para definir com precisão as funcionalidades do produto antes da execução tecnológica, envolvendo o cálculo intuitivo de esforço e a antecipação de retrabalhos.

A) Identificação e Fundamentação: Esta perspectiva de capturar o saber individual para benefício coletivo fundamenta-se na associação entre a GC e a abordagem de PMO. De acordo com o trabalho de Pauli e Sell (2019), são apontadas três atribuições essenciais para essa interseção, sendo aqui evidenciada a aplicação da atribuição 1: capturar conhecimento e promover a memória organizacional. Ao identificar esse saber crítico, a KXP Tech utiliza estrategicamente seu capital intelectual para gerar vantagem competitiva, conforme defendido por Scatolin (2015).

B) Proposta de Conversão do Conhecimento: Como estratégia de conversão deste saber tácito em explícito, propõe-se um ciclo de externalização materializado em:

- *Wireframes* (esboço visual ou layout para referência de interface) de alta fidelidade no Figma (ferramenta de construção de telas, fluxos e referência visual), onde a regra de negócio ganha forma visual.
- Documentação de Regras de Negócio no Notion (plataforma colaborativa que auxilia no registro e compartilhamento do conhecimento), onde o fluxo subjetivo é normatizado.

Esta proposta busca respaldo em Galete (2025), que reforça a importância da construção de arquétipos para validar o novo saber. Ao utilizar ferramentas tecnológicas colaborativas, a empresa promove a articulação de propostas e reduz a assimetria de informação entre os envolvidos, alinhando-se aos estudos recentes de Moraes e Laurindo (2025).

4.2 Estruturação da Memória Organizacional e Maturidade do PMO

O segundo objetivo específico, que consiste em propor um modelo de memória organizacional baseado em dados históricos no Open Project para a redução de ambiguidades no gerenciamento de escopo, visa consolidar o conhecimento para que ele se torne memória institucional, elevando os níveis de maturidade da organização.

A) O Framework como Suporte: O fluxo existente na empresa (Reunião Introdutória, Requisitos, Orçamento e Escopo) é identificado como um arquétipo de memória organizacional. Este suporte estrutural permite que o PMO centralize as informações e estabeleça metodologias

padronizadas, reduzindo a informalidade que gera lacunas na retenção do saber (Seara; Carvalho, 2022).

B) Avaliação da Maturidade e Uso de Ferramentas: A evolução da competência gerencial é indispensável para que o PMO cumpra seu papel de governança (Alshabragi *et al.*, 2024). Uma vertente da literatura brasileira identifica que essa maturidade depende fundamentalmente de processos e ferramentas (Silveira *et al.*, 2013; Carvalho; Araujo, 2023). Assim, o uso deliberado de repositórios como o Open Project (ferramenta de gestão de projetos voltada ao planejamento, cronogramas e monitoramento de tarefas), aliado ao Figma e Notion, permite a redução de ambiguidades por meio de dados históricos, tais como:

- Registros de horas gastas em funcionalidades similares;
- Documentações de regras de negócio de produtos passados;
- Histórico de tarefas que servem como padrão para novos orçamentos.

4.3 Ações de Compartilhamento e Intermediação do Conhecimento

A proposta de estruturação para a KXP Tech fundamenta-se na segunda e na terceira atribuições propostas por Pauli e Sell (2019), visando não apenas o registro, mas a circulação efetiva do saber.

Fomentar meios para compartilhar conhecimento envolve a implementação de repositórios de lições aprendidas e a padronização de documentação técnica em plataformas colaborativas (Notion e Open Project). Tais ações permitem que o conhecimento, antes fragmentado em interações informais, torne-se acessível de forma sistêmica a todos os membros da equipe. Esse compartilhamento é materializado na criação de uma base de conhecimento consultiva que serve de suporte para o planejamento de novos escopos, reduzindo a curva de aprendizado e a dependência de indivíduos isolados.

Por outro lado, a intermediação de conhecimentos junto à equipe manifesta-se no papel do PMO como facilitador entre a visão estratégica da gestão e a execução técnica dos desenvolvedores. Isso ocorre por meio da tradução de requisitos subjetivos em artefatos visuais e lógicos (wireframes e documentação funcional), garantindo que a regra de negócio seja

compreendida uniformemente por designers e programadores. Segundo a abordagem de Pauli e Sell (2019), essa intermediação é o que assegura que o conhecimento capturado seja efetivamente aplicado para mitigar riscos e evitar retrabalhos.

No setor de tecnologia, a consolidação dessas práticas representa um diferencial crítico que permite coordenar projetos com níveis crescentes de qualidade, conforme sustentam Merlo e Bosi (2024) e Noronha *et al.* (2014). Portanto, a presente proposta visa transformar o PMO da KXP Tech em um indutor de maturidade, buscando assegurar que o sucesso dos projetos resulte de uma base histórica sólida e de processos formalizados. Dessa forma, o estudo elenca as contribuições potenciais esperadas a partir da aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento para o contexto em análise.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo central propor uma estrutura de Gestão do Conhecimento (GC) e da Memória Organizacional (MO) para a elevação da maturidade do PMO em uma empresa de software. Ao finalizar este percurso, observa-se que a resposta ao problema de pesquisa foi plenamente contemplada por meio da proposição de um modelo que fundamenta a estruturação sistêmica do saber. A conversão de conhecimentos tácitos em ativos explícitos, conforme sugerido nesta estrutura, demonstra que uma *software house* de pequeno porte possui meios para transitar da informalidade para uma governança baseada em dados históricos e processos padronizados

O alcance dos objetivos específicos permitiu identificar a "Análise de Qualidade Preventiva" como o capital intelectual crítico da equipe. A proposta de externalização deste saber por meio de *wireframes* no Figma e documentações no Notion demonstrou ser uma estratégia eficaz para reduzir a assimetria de informação, conforme preconizado pela literatura contemporânea (Moraes; Laurindo, 2025). Além disso, a estruturação da memória organizacional fundamentada em repositórios digitais (Open Project) oferece ao PMO as ferramentas necessárias para atuar como indutor de maturidade, garantindo a previsibilidade de escopo e a redução de retrabalhos, o que corrobora a visão de Alshabragi *et al.* (2024) e de Seara e Carvalho (2022).

As principais contribuições deste trabalho residem na aplicação prática de modelos teóricos clássicos, como a Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi, em um ecossistema tecnológico

moderno e ágil. Para a KXP Tech, o estudo apresenta um roteiro de formalização que visa proteger o capital intelectual contra o *turnover* (rotatividade de pessoal) e falhas de comunicação. Embora a implementação integral do modelo não tenha sido o escopo desta pesquisa, a estrutura proposta fundamenta as bases necessárias para que a organização possa mitigar riscos operacionais e preservar o seu saber-fazer técnico. Para o campo acadêmico, a pesquisa preenche uma lacuna sobre a maturidade de PMOs em pequenas empresas de software, demonstrando que a robustez gerencial não é exclusividade de grandes corporações, mas sim um resultado do uso estratégico de ferramentas colaborativas.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a natureza do estudo de caso único, que embora tenha permitido uma análise profunda da KXP Tech, impede a generalização dos resultados para todo o setor de TI. Além disso, o foco concentrou-se nas fases de externalização e combinação do conhecimento, restando espaço para futuras investigações sobre o processo de internalização (aprendizado prático) a longo prazo após a implementação das ferramentas propostas.

Por fim, sugere-se para trabalhos futuros a expansão desta análise para outras empresas do mesmo porte, visando a criação de um modelo de maturidade comparativo. Recomenda-se também o estudo do impacto da inteligência artificial generativa na automação da memória organizacional, explorando como estas tecnologias podem acelerar a captura de lições aprendidas em projetos de software sob demanda.

REFERÊNCIAS

ALSHABRAGI, Abdullah M.; ALMOHSEN, Abdulmohsen S.; BIN MAHMOUD, Abdulrahman A. Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. **Systems**, [s. l.], v. 12, n. 367, p. 1-19, set. 2024.

BANDEIRA, Gabriel L. *et al.* Inovação em serviços e gestão do conhecimento: uma revisão bibliométrica e caminhos futuros. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 6, p. 1-28, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOTTENTUIT JUNIOR, João Batista; DE AZEVEDO, Andrea Maia. Gestão do conhecimento: em busca da excelência em gerenciamento de projetos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, n. 2, p. 26-41, maio/ago. 2021.

CARVALHO, Luiz Guilherme Rangel; ARAUJO, Fernando Oliveira. Uma proposta de framework teórico de avaliação de maturidade de gerenciamento de projetos: foco em aspectos técnicos-gerenciais e comportamentais. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 23, n. 1, p. 4820-4820, 2023.

CAUCHICK, Paulo. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. [S. l.]: Grupo GEN, 2018.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. Fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento: estudo a partir do setor de serviços. **Informação & Informação**, Londrina, v. 30, n. 2, p. 01-26, abr./jun. 2025.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, María Manuela Moro. Modelos de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Informação & Informação**, Londrina, v. 26, n. 3, p. 157-180, jul./set. 2021.

FERIGATO, Guilherme Cassarotti. Transposição do conhecimento: do explícito ao tácito, uma proposta a gestão do conhecimento. **Revista edUCA**, [S. l.], v. 1, p. 1-15, 2024.

FERNANDES, José Luiz; FERNANDES, Andréa Sousa da Cunha; NÓBREGA, Marcelo de Jesus Rodrigues da. Aspectos da gestão de conhecimento aplicado ao gerenciamento de projetos. **TEC-USU**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 101-115, 2023.

GALETE, Gabriela Mendes Freitas. Gestão do conhecimento: a capacitação para o conhecimento como ferramenta potencializadora do processo de criação do conhecimento. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], v. 23, n. 6, p. 1-20, 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MERLO, Geovane Moraes; BOSI, Mirela Guedes. Grau de maturidade em gestão de projetos em empresas de desenvolvimento de software. **Brazilian Journal of Production Engineering**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 129-144, abr. 2024.

MORAES, Wellington Nunes; LAURINDO, Fernando José. O papel da gestão do conhecimento e ferramentas tecnológicas colaborativas na articulação de propostas no piloto do Drex. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO, PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 13., 2025, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UNINOVE, 2025.

NICOLAU, I. Gestão do conhecimento. In: **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORONHA, Bruno H. C. de; FENNER, Germano; LIMA, Alberto Sampaio. Análise do nível de maturidade de escritórios de projetos de TI através do método PMO Maturity Cube. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 10., 2014, Londrina. **Anais...** Londrina: SBC, 2014. p. 491-502.

OZAKI, Yaeko; AVONA, Marcia Eloisa. **Gestão do conhecimento**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

PAULI, Camila; SELL, Denilson. Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privado. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 30-51, 2019.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 6. ed. Pensilvânia: PMI, 2017.

RODRIGUES, Ivete; RABECHINI JÚNIOR, Roque; CSILLAG, João Mário. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 273-287, jul./ago./set. 2006.

SCATOLIN, Henrique Guilherme. A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de Nonaka e Takeuchi. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 4-13, jul./dez. 2015.

SCHEFFER, Daniel Munari; SOARES, Thiago Coelho. O efeito da gestão do conhecimento, da governança de projetos, da gestão de benefícios, do sucesso dos projetos no desempenho organizacional. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 77-101, maio/ago. 2023.

SEARA, G. M.; CARVALHO, R. L. Gerenciamento de projetos como estratégia de melhoria contínua: análise da maturidade institucional em gestão de projetos em um grupo de hemoterapia. **Hematology, Transfusion and Cell Therapy**, [s. l.], v. 44, supl. 2, p. S534-S535, 2022.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 1-14, 2015.

SILVEIRA, Gutenberg de Araújo; SBAGIA, Roberto; KRUGLIANSKAS, Isak. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 574-591, jul./ago./set. 2013.

TOMOMITSU, Henrique Takashi Adati; CARVALHO, Marly Monteiro de; MORAES, Renato de Oliveira. A evolução da relação entre a gestão de projetos e a gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 2, p. 354-369, 2018.

APÊNDICE A – TCLE

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Prezado Senhor, Lucas Toledo

Solicitamos autorização para realização de uma pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade monografia, do(a) acadêmica: Daniel de Oliveira Corrêa da Costa, orientado pela Professora Doutora Héliida Norato, tendo como título preliminar “Gestão do conhecimento e abordagem de gestão de projetos: estudo em uma empresa de tecnologia”.

O Objetivo Geral da pesquisa é: Analisar como a estruturação da gestão do Conhecimento (GC) e da Memória Organizacional (MO) contribui para a elevação da maturidade do Escritório de Projetos (PMO) no desenvolvimento de tecnologia sob demanda. Os objetivos específicos são: avaliar e converter o capital intelectual tácito (Análise de Qualidade Preventiva) em ativos de conhecimento explícitos por meio das ferramentas Figma e Notion; propor um modelo de memória organizacional baseado em dados históricos no Open Project para a redução de ambiguidades no gerenciamento de escopo; avaliar as contribuições geradas a partir das práticas de Gestão do Conhecimento para o contexto em estudo.

A participação dessa empresa neste estudo não envolve nenhuma forma de risco para essa organização. A participação neste estudo não implicará em nenhum tipo gasto para essa empresa. Portanto, o papel dessa empresa na presente pesquisa é o de empresa concedente. Isto é, aquela que fornece autorização para desenvolvimento da pesquisa, em relação ao objetivo de pesquisa acima declarado, caracterizando-a como parte do contexto de estudo desta pesquisa.

A participação dessa empresa nesta pesquisa consistirá das seguintes fases que compõem a coleta e dados: (I) Entrevista semiestruturada com o CEO; (II) Análise documental em repositórios e ferramentas de gestão (Notion, Figma e Open Project); (III) Observação participante dos processos de gerenciamento de projetos e rituais de compartilhamento de conhecimento

Salientamos que todos os dados e informações necessárias para a pesquisa serão previamente submetidos à aprovação do (a) responsável pela empresa concedente.

A presente atividade é requisito para a conclusão do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Ouro Preto.


Quanto a divulgação o (a) pesquisador (a) responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada, sem qualquer identificação dos indivíduos participantes. Em relação a exposição do nome da empresa, junto à divulgação pública dos resultados desta pesquisa nos meios acadêmicos e científicos, o (a) responsável pela empresa concedente indicará a liberação e ou a opção de anonimato, através desta autorização para condução da pesquisa em sua organização. Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato.

Agradecemos a atenção e nos colocamos ao inteiro dispor para melhores esclarecimentos.

Documento assinado digitalmente
 DANIEL DE OLIVEIRA CORRÊA DA COSTA
Data: 24/02/2026 17:14:35-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>


Acadêmico

Mariana, 15 de Janeiro de 2026.

Documento assinado digitalmente
 HELIDA MARA GOMES NORATO DUARTE
Data: 24/02/2026 19:19:42-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Professora Orientadora

Deferido (X) () Com anonimato (X) Sem anonimato Indeferido ()

Documento assinado digitalmente
 LUCAS HENRIQUE BENTO TOLEDO
Data: 24/02/2026 13:59:46-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Representante da empresa concedente da pesquisa
Assinatura e carimbo

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Objetivo: Compreender a dinâmica do conhecimento tácito, os desafios da memória organizacional e o papel do Escritório de Projetos (PMO) no ecossistema de ferramentas da KXP Tech.

Bloco 1: Conhecimento Tácito e Qualidade Preventiva

1. Na sua rotina, como você identifica que um projeto apresentará problemas antes mesmo da fase de codificação (prática de "Análise de Qualidade Preventiva")?
2. Atualmente, esse conhecimento tácito ou "feeling" técnico fica documentado ou registrado em algum lugar para consulta da equipe?

Bloco 2: Memória Organizacional e Impacto do *Turnover*

3. Como você avalia o impacto da rotatividade de pessoal (*turnover*) na perda de conhecimento e na manutenção da memória organizacional da empresa?

Bloco 3: Ecossistema de Ferramentas e Governança

4. Na sua visão, as ferramentas utilizadas hoje pela KXP Tech (Figma, Notion e Open Project) funcionam de maneira integrada ou operam como "ilhas" isoladas de informação?
5. Qual é o nível de impacto da subjetividade dos requisitos dos clientes na geração de retrabalhos e nos orçamentos dos projetos?

Bloco 4: Maturidade do PMO e Perspectivas Futuras

6. Qual seria o impacto operacional e estratégico para a KXP Tech se a empresa conseguisse transitar da informalidade para a formalização da sua Memória Organizacional no prazo de um ano?
7. Como você enxerga o papel do PMO na intermediação, captura (lições aprendidas) e compartilhamento prático de conhecimento entre a equipe atualmente?

APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Data: [19/02/2026]

Local: KXP Tech (via Google Meet)

(Pesquisador): Daniel

(Entrevistado): Lucas (CEO – KXP Tech)

Assunto: Gestão do Conhecimento, Memória Organizacional e Maturidade do PMO.

Daniel: Bom, Lucas, primeiro queria agradecer o tempo. Como a gente já conversou e você assinou o TCLE, essa entrevista faz parte da coleta de dados do meu TCC sobre a KXP. O foco aqui é entender como a gente pode usar a Gestão do Conhecimento pra elevar o nível do nosso PMO, saindo um pouco do operacional e indo pro estratégico. Podemos começar?

Lucas: Com certeza, Daniel. O assunto é bem oportuno porque a gente sente na pele essa dificuldade de organizar a casa enquanto ela cresce. Pode mandar.

Daniel: Legal. Pra começar, eu queria focar no que a literatura chama de "conhecimento tácito". No dia a dia da KXP, eu percebo que você faz o que eu chamei no trabalho de "Análise de Qualidade Preventiva". Você consegue explicar como você identifica que um projeto vai dar problema antes mesmo de ele começar a ser codado?

Lucas: Cara, isso é muito de *feeling* e bagagem, né? Com o tempo, você começa a bater o olho no requisito que o cliente manda e já saca onde o bicho vai pegar. Geralmente é naquela funcionalidade que o cliente explica "por cima", de forma subjetiva. Eu já sei que ali o desenvolvedor vai ter dúvida, vai gastar mais tempo do que o orçado ou, pior, vai fazer algo que não era o esperado. É uma análise que eu faço de cabeça, olhando o wireframe no Figma e comparando com o que eu já vivi em projetos parecidos aqui na KXP.

Daniel: E esse "feeling" fica registrado em algum lugar hoje?

Lucas: Sendo bem honesto? Quase nada. Fica na conversa de alinhamento, num áudio de WhatsApp ou, na maioria das vezes, morre comigo. Se eu não estiver na reunião de *sprint*, a equipe segue o que está escrito de forma fria no Notion e acaba caindo nos erros que eu já tinha previsto. É aí que a gente perde o controle da qualidade preventiva.

Daniel: Perfeito. E aí entra o segundo ponto. Quando a gente fala de "Memória Organizacional", a gente está falando de evitar que a roda seja reinventada. Como você vê hoje a perda de conhecimento quando alguém sai da empresa? O tal do *turnover* que a gente comentou.

Lucas: Esse é o meu maior medo. A KXP é uma *software house* enxuta. Se um desenvolvedor sênior sai hoje, ele leva com ele a "lógica da coisa". Ele sabe por que escolheu aquela arquitetura, ele sabe os atalhos que usou. Se isso não está documentado no Notion ou dentro da tarefa no Open Project, o cara que entra no lugar demora meses pra entender o que foi feito. A gente perde produtividade e perde o histórico de "por que fizemos assim?". A memória hoje é muito fragmentada entre as pessoas, e pouco institucionalizada.

Daniel: Entendi. E sobre as ferramentas? A gente usa Figma, Notion e Open Project. Na sua visão, elas estão integradas ou são "ilhas" de informação?

Lucas: São ilhas, com certeza. O Figma tem o design lindo, mas a regra de negócio que originou aquele design muitas vezes não está lá. O Notion tem a documentação, mas às vezes ela fica desatualizada em relação ao que foi construído de fato. E o Open Project acaba sendo só um "check-list" de tarefas. O que falta é o que você propôs: o PMO ligar esses pontos. O PMO deveria ser o guardião que garante que a "Análise Preventiva" que eu faço saia da minha cabeça e vire um documento de referência pro desenvolvedor lá no Notion, entende?

Daniel: Totalmente. Isso toca na questão da maturidade. A minha orientadora Héliida bateu muito na tecla da "transição da informalidade para a formalização". Como você imagina que a KXP estaria daqui a um ano se a gente conseguisse formalizar essa Memória Organizacional?

Lucas: Cara, a gente seria muito mais escalável. Hoje eu sou o gargalo. Muitas decisões dependem de eu

lembrar como foi feito o projeto X lá de 2023. Se o PMO conseguir estruturar esse repositório de dados históricos no Open Project, a gente vai conseguir orçar melhor os projetos. Hoje a gente orça muito no chute, baseado na memória recente. Com dados históricos reais de quanto tempo levamos pra fazer um módulo de pagamento, por exemplo, o PMO vira um braço de governança de verdade.

Daniel: Você tocou num ponto chave: os orçamentos. A subjetividade dos requisitos é o que mais gera re-trabalho?

Lucas: Sem dúvida. O cliente não sabe o que quer até ver o protótipo. Se o PMO usar o Figma não só pra desenhar, mas pra documentar a decisão do cliente, a gente cria uma prova documental. Isso protege a empresa e o cliente. É o aprendizado sistêmico que você citou no seu resumo.

Daniel: Pra gente encerrar, Lucas, como você vê o papel do PMO na intermediação do conhecimento entre a equipe? Hoje a troca de saberes acontece?

Lucas: Acontece de forma informal, no escritório virtual ou no Slack. O problema é que isso se perde. Eu gostaria que o PMO criasse rituais onde as lições aprendidas não fossem só um documento que ninguém lê, mas algo que alimentasse o próximo planejamento. Se a gente aprendeu que a API do fornecedor Y é instável, isso tem que estar na nossa memória organizacional pra nenhum outro projeto cair nessa cilada. É transformar erro em ativo.

Daniel: Perfeito, Lucas. Era exatamente isso que eu precisava. Essas informações vão validar a proposta de estruturação que eu estou montando. Vou transcrever isso e colocar como apêndice. Muito obrigado.

Lucas: Eu que agradeço, Daniel. Vamos pra cima, quero ver esse modelo rodando aqui na KXP logo.

APÊNDICE D – ANOTAÇÕES E REGISTROS

REGISTRO 01: Projeto Veterinário Y (Módulo de Telemedicina e Agendamento)

Data: 16/02/2026

Contexto: Reunião de levantamento para orçamento de novas *features* de agendamento e integração com meios de pagamento.

Observações: Durante o processo de orçar a nova *feature* de Telemedicina para o projeto **Veterinário Y**, identifiquei uma clara dependência do conhecimento tácito do CEO (Lucas). Ao analisar os requisitos enviados pelo cliente, percebi que havia uma subjetividade perigosa no termo "integração robusta com o ecossistema bancário nacional". Na minha análise de cabeça, utilizando a bagagem de projetos anteriores, notei que o cliente esperava uma conciliação bancária completa e com diversas opções para atender clientes em território nacional, algo que não estava escrito de forma explícita.

Essa é a **Análise de Qualidade Preventiva** em ação: identifiquei que, se orçarmos apenas o "agendamento", teremos um prejuízo de escopo lá na frente. O problema é que, ao procurar no **Open Project** por referências de como fizemos o módulo financeiro no projeto anterior do mesmo cliente, a documentação estava vazia ou técnica demais (apenas códigos). Não há um repositório de "lições aprendidas" que diga: "No Veterinário Y, a API de pagamentos X possui restrição há uma expressiva quantidade de bancos brasileiros".

Insight para o TCC: A falta de **Memória Organizacional** obriga o PMO a recalcular opções. Se tivéssemos a externalização desse saber no **Notion**, o orçamento seria baseado em dados históricos e não apenas no meu *feeling* ou no do Lucas. A informalidade aqui gera um risco financeiro direto para a KXP Tech.

REGISTRO 02: Projeto Foto X (Dashboard de Metadados e IA)

Data: 18/02/2026

Contexto: Refinamento técnico do *workflow* de processamento de imagens e análise de requisitos para o Dashboard de IA.

Observações: No projeto **Foto X**, a observação focou na transição do **Figma** para o desenvolvimento. O designer criou um *wireframe* visualmente impactante para o Dashboard de metadados, mas a regra de negócio (como a IA processa e armazena os campos de descrição) estava totalmente tácita. Durante o orçamento, percebi que o desenvolvedor interpretou o gráfico de uma forma, e o cliente esperava outra. Utilizei o **Notion** para forçar a externalização: criei uma tabela de "Dicionário de Dados" vinculada ao protótipo do Figma. Sem isso, a "Análise de Qualidade Preventiva" indicava que o projeto seria entregue com um Dashboard "burro", que não filtraria os dados como o cliente desejava. Notei que a equipe ainda resiste em documentar esses "detalhes" por achar que "está óbvio", mas a observação mostra que o óbvio não existe em projetos sob demanda.

Insight para o TCC: O **Figma** funcionou aqui como uma âncora de conhecimento. Porém, a maturidade do PMO só será atingida quando essa conexão (Figma-Notion) for um padrão de governança e não uma iniciativa isolada do pesquisador. O registro de "Por que escolhemos este modelo de Dashboard?" precisa ser arquivado para que, caso o desenvolvedor atual saia da KXP (evitando a perda por *turnover*), o sucessor não precise de 10 reuniões para entender a lógica.