

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA**  
**DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO**  
**CURSO DE MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS DER**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE  
PROJETOS**

**ALUNA: MARIA DAS MERCÊS DE ALMEIDA COSTA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCUS AUGUSTO SILVA**

**BELO HORIZONTE**

**2009/2º**

## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PROJETOS

Maria das Mercês de Almeida Costa  
Marcus Augusto Silva

### RESUMO

Na era do conhecimento e das mudanças inevitáveis, o ponto central da filosofia empresarial deve ser a compreensão de que as pessoas são realmente o recurso mais importante. O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Nesse sentido os gerentes devem atuar conscientizando os empregados da necessidade de compartilhamento do conhecimento, verificar o talento dos empregados que trabalham na empresa mostrando a vantagem competitiva e definitiva, levando satisfação a todos os clientes envolvidos. A era do conhecimento envolve várias formas de liderar, preterindo antigas relações de comando, controle e subordinação, e o constante receio de compartilhar conhecimentos. Exige um novo estilo gerencial que propicie o comprometimento das pessoas, o espírito criativo, a confiança e responsabilidade partilhada. O presente trabalho traz análises da origem, essência e formas de conhecimento, e foi mostrado como os gestores interferem na gestão do conhecimento, estimulando-a ou inibindo-a, e os modos de conversão do conhecimento, da aprendizagem individual e organizacional, da gestão estratégica do conhecimento, e gestão de projetos.

**Palavras-Chaves:** Conhecimento, Capital Intelectual, Gestão de Projetos.

### ABSTRACT

In the era of knowledge and the inevitable change, the focus of the business philosophy should be the understanding that the people are really the most important resource. The so-called "Human Capital" is made of people who are part of an organization. The intellectual capital is the sum of all knowledge in a company, which gives a competitive advantage. In this sense the managers must work to educate the employees about the need of share knowledge, check the talent of their employees showing a definite competitive advantage, taking satisfaction to all the clients involved. The era of knowledge involves many ways of Leadership, putting away old kind of command, control and subordinates, and the constant fear of sharing knowledge. It requires a new management style that fosters the commitment of people, the creative spirit, confidence and shared responsibility. This work provides analysis of the origin, essence and forms of knowledge, and has been shown to interfere with the managers in the management of knowledge, stimulating or inhibiting it, and ways of converting the knowledge of individual and organizational learning, management strategic knowledge and project management. We wherein cite a case study in an organization.

**Keywords:** knowledge, intellectual capital, management of projects.

## INTRODUÇÃO

A pressão competitiva global tem forçado as organizações a encontrar novos caminhos para melhor atender às necessidades de seus clientes, reduzir custos, aumentar a produtividade e a melhoria contínua da gestão do conhecimento destas organizações. A gestão do conhecimento pode ser vista como um recente modelo organizacional, assim “a gestão do conhecimento pode ser entendida como a arte de criar valor a partir do uso eficiente dos ativos intangíveis de uma organização” Sveiby (2000). “A gestão do conhecimento é composta do conjunto de processos que buscam apoiar no ambiente organizacional a geração do conhecimento, seu registro e sua transferência” Davenport e Prusak (1999). Segundo Gattoni (2004), analisando o cenário dos mercados globais, percebemos que o ciclo de vida dos produtos e serviços encurta-se a uma velocidade muito grande. Desenvolver novas soluções demanda investimentos crescentes, sobretudo, em pessoal qualificado, ou seja, em profissionais que se utilizam fortemente de sua capacidade e talento para a criação de novas idéias, para a percepção de oportunidades, para a potencialização do estabelecimento de novas e inusitadas perspectivas, para conquistar vantagens em iniciativas e empreendimentos organizacionais até então inéditos. A descoberta de fatores fortemente ligados ao aprendizado organizacional apresenta-se como uma nova e permanente vantagem competitiva. Nonaka e Takeuchi (1997) e Steart (1998) vinculados, respectivamente, ao tratamento do tema gestão do conhecimento e do capital intelectual, enfatizam a organização fortemente baseada na estruturação por projetos. Dentro da argumentação estabelecida por estes autores, a abordagem orientada a projetos pode ser enriquecida com elementos específicos de gestão do conhecimento, uma vez que permitiria que novas iniciativas organizacionais originais possam ser reiniciadas com aproveitamento parcial ou total das experiências já vividas, tanto por parte das equipes dos projetos anteriores (conhecimento tácito), como por parte do conhecimento que ficou estruturado ao longo do desenvolvimento dos projetos concluídos ou ainda em andamento (conhecimento explícito). Como objetivos específicos procuramos correlacionar a gestão de projetos com a gestão do conhecimento e capital intelectual buscando otimizar a execução do projetos. Também reunir os principais conceitos, técnicas e instrumentos de gestão do conhecimento verificados na literatura, compilar os principais elementos relativos à gestão de projetos organizacionais e apresentar um estudo de caso que entrelace os conceitos, técnicas e instrumentos vinculados a gestão do conhecimento organizacional com elementos ligados ao gerenciamento de projetos.

### 1 - O CONHECIMENTO

O conhecimento é definido de duas formas, tácito e o explícito. O conhecimento explícito e o conhecimento tácito são as unidades básicas que se complementam e que a interação entre elas é a principal dinâmica do conhecimento. O conhecimento tácito é pessoal, específico no contexto e, assim difícil de ser formulado e comunicado, o conhecimento explícito ou “codificado” é o conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Entende-se que há padrões com os quais o “dono” do conhecimento possa lidar em situações específicas, mesmo nos casos em que ele age sem ser necessário, que pense naquilo que está fazendo. As mesmas regras, no entanto, podem significar limitadores do pensamento, inibindo a incorporação de novos conceitos. O conhecimento está em constante mutação: dentro desta categorização, e baseado no fato de que o conhecimento pode ser tornado estático (articulado, formalizado, representado, por exemplo) é possível distribuí-lo, criticá-lo e, inclusive, reinterpretá-lo, o que levaria à sua ampliação Sveiby, (1998). Nonaka e Takeuchi (1997), ao

discorrer sobre os significados de conhecimento e informação, partem das seguintes idéias principais em relação às suas respectivas diferenciações: O conhecimento é função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica; O conhecimento está relacionado à ação, ao contrário da informação; Ambos, conhecimento e informação, dizem respeito ao significado, sendo específicos ao contexto e relacionais, na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas; O conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”; A informação é um meio natural necessário para extrair e construir o conhecimento, acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o; A informação é um produto capaz de gerar conhecimento, sendo o conhecimento identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação; A informação pode ser vista como sintática (volume de informações) e a informação semântica (significado); O aspecto semântico da informação é mais importante para a criação do conhecimento, pois se concentra no significado transmitido; A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor.

Portanto, pode-se citar a importância do conhecimento como fator que permite desenvolver uma competência de forma a elevar o nível de qualidade dos serviços e métodos. O valor da maioria dos produtos e serviços depende de como são desenvolvidos os fatores intangíveis baseados no conhecimento, e a necessidade da criação de um novo conhecimento buscando interação entre os membros da organização. A criação do conhecimento organizacional é o elemento chave que diferencia uma organização de outra.

## **1.1 O capital intelectual**

Um conceito relacionado à gestão do conhecimento é o de capital intelectual. “Capital Intelectual é o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos”. (XAVIER, 1998, p. 09). “Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais organizações estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro, o capital intelectual é intangível e a capacidade mental coletiva” (STEWART, 1998). Drucker (1993) defende a idéia de que “o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim o conhecimento”. As organizações devem enfrentar os problemas que mais ameaçam a sua própria sobrevivência, assim fica evidente que o papel do capital intelectual é fundamental para o êxito das organizações. Com o desenvolvimento tecnológico, emerge um novo estilo de organização prestadora de serviços, com poucos investimentos financeiros em ativos físicos, mas repleta de pessoas talentosas que criam valor organizacional diante dos clientes e dos investidores e que, entretanto, não compõem o balanço patrimonial oficial.

## **1.2 - O conhecimento organizacional**

Na era do conhecimento as organizações procuram o indivíduo global, integrado. Neste novo paradigma das organizações o homem se transforma em coletor de informações. O conhecimento explícito pode ser processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. Já o conhecimento tácito dificulta a

transmissão do conhecimento adquirido por método sistemático ou lógico, pois precisa ser decodificado para em palavras ou números que qualquer um possa compreender. Assim, quando ocorre a conversão de tácito em explícito que o conhecimento organizacional é criado. Considerando que na economia atual o conhecimento é a maior fonte de acumulação e riqueza, e que os principais ativos das empresas são intangíveis (informação e capital intelectual), Sveiby (1998) cita que a circulação do conhecimento adquirido dentro da empresa deve ser rápida, de modo a disseminá-lo e também protegê-lo. Essa perspectiva tem sido denominada como “Gestão do Conhecimento”, ou “Gestão do Capital Intelectual”.

A necessidade das organizações de recorrerem cada vez mais à sua capacidade de aprender torna fundamental o papel da área de recursos humanos no preparo dos indivíduos para esta nova realidade. Então, ao lidar com as questões de mudança nas organizações, é de responsabilidade dos profissionais de recursos humanos lidarem com as questões culturais diversas. Diante deste novo cenário, o gerente de projetos tem como desafio desenvolver estratégias e iniciativas para assegurar a manutenção do conhecimento adquirido ao longo do tempo pela organização. Sua função é atuar como facilitador do compartilhamento de novas idéias e experiências dentro da organização, para que ela possa alavancar suas melhores práticas e gerir seu capital intelectual.

Conhecimento organizacional é definido como “o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo”. (SANCHEZ e HEENE, 1997). Sveiby, (1998) define o conhecimento como algo pessoal, formado a partir de um contexto social e individual, ou seja, não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade. Para o autor o conhecimento é público e pessoal – pode ser construído por seres humanos, contém emoções, ou paixão. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. Segundo Sveiby (1998), “as empresas são formadas por estruturas de conhecimento”. O autor destaca três grupos de ativos intangíveis que juntamente com os tangíveis, compõem o valor total de mercado: a competência do funcionário, a estrutura interna, formada por patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, além da estrutura organizacional; e a estrutura externa, que inclui relações com clientes e fornecedores, marcas registradas e a reputação ou imagem da organização. Administrar nesse contexto exigirá cada vez mais dos gerentes a informação e concepção da importância do conhecimento. Modelos antiquados de gerenciamento não se ajustam à realidade da era do conhecimento. Afirmam Hamel e Prahalad (1995), “que as novas realidades competitivas romperam as fronteiras entre os ramos de negócios, derrubando grande parte dos padrões que norteavam as práticas gerenciais, tornando obsoletos os modelos convencionais de estratégia e crescimento”. Desta forma, para que os resultados eficazes sejam obtidos na gestão do conhecimento é primordial a conexão com a estratégia. Mesmo que o potencial humano seja reconhecido e valorizado no contexto empresarial e exista boa vontade por parte dos administradores, sem o apropriado gerenciamento estratégico, dificilmente o conhecimento poderá ser considerado um diferencial competitivo. Referindo-se aos mecanismos para criar, coletar e disseminar conhecimento, as organizações que aprendem sabem a importância de incentivar o compartilhamento do conhecimento (KIERNAN, 1998). Citando quatro iniciativas fundamentais para elaborar e instituir um programa de gestão do conhecimento: analisar que conhecimentos são valiosos para a organização; garantir que não haja barreiras à difusão deles e utilizar facilitadores; criar processos para que os conhecimentos cheguem às atividades do dia-a-dia; Projetar uma infra-estrutura que permita ter acesso a esse conhecimento com facilidade. Chait (1999), mesmo em um ambiente de trabalho que valorize o ser humano, a falta de um modelo de gestão projetos é extremamente nocivo à organização, impedindo que

os recursos sejam melhor utilizados, o que, conseqüentemente, afeta a produtividade, a competitividade e até a sobrevivência da organização.

### **1.3 - A transferência do conhecimento**

Como passos fundamentais no processo de acúmulo de conhecimento pode-se relacionar as seguintes etapas: Dados: obtidos a partir da observação e da utilização de símbolos e taxonomias que permitem um entendimento comum dos registros obtidos da natureza e de situações correntes no nosso dia-a-dia. Informação: a partir da contextualização dos dados obtidos de forma inteligível ao ser humano é possível transformar dados em informação. A informação pode ser também em forma estruturada e inteligível para outros. Conhecimento: ou conhecimento tácito está relacionado a todas as informações que se consegue internalizar. Essas informações são acomodadas no conjunto de regras que se acumulam a cada momento. Entende Sveiby (1998), “que o conhecimento humano é tácito, baseado em regras e encontra-se em permanente mutação”. Então, pode-se dizer que a transformação de informação em conhecimento e do conhecimento em ação está relacionado à inteligência que cada um possui. Sveiby (1998) considera que há duas formas de se transmitir conhecimento: por transferência de informação e por transferência de capacidades.

A transferência do conhecimento através de informação dá-se de forma articulada, independente do indivíduo, é estática, rápida e codificada, e é de fácil distribuição em massa. Por outro lado, a transferência de conhecimento por tradição refere-se ao processo de transmissão de conhecimento de forma tanto articulada como não articulada e pode depender ou não do indivíduo, é dinâmica, lenta e normalmente não codificada, sendo também de difícil distribuição em grandes volumes. Davenport e Prusak (1999), por sua vez, defendem a idéia de criação de relações de aprendizado mútuo, em que tanto os funcionários mais experientes quanto os mais jovens têm a ganhar, trocando suas próprias experiências e conhecimento no dia-a-dia de suas funções. Em algumas organizações, estes autores encontram programas formais de orientação tornando a transmissão do conhecimento para funcionários mais jovens uma parte explícita das responsabilidades de cargos específicos de alto nível (os chamados mentores do conhecimento). Em outras organizações, são estabelecidas verdadeiras universidades corporativas, como é o caso da Disney University, citado por Reincke (1998b). Então, para que o processo de criação do conhecimento desenvolva-se efetivamente é necessário antes de qualquer coisa que as pessoas estejam dispostas a compartilhar o que sabem. A pessoa que detém o conhecimento é quem decide se deseja compartilhá-lo ou não, dependendo, portanto, do quanto ela está motivada para isso. Pode-se afirmar que motivação é uma questão central para uma eficaz gestão do conhecimento.

Um problema grande é o fato das pessoas não perceberem o real valor do compartilhamento de conhecimento. Argumenta Chait (1999, p.123): “A maior parte do desafio está em convencer as pessoas a interagir para compartilhar o que sabem levar todos a querer fazê-lo e realizar esse processo de maneira eficiente.” Então, os gerentes devem atuar efetivamente, conscientizando os empregados da importância desta atitude, estimulando e recompensando o compartilhamento do conhecimento. Sveiby (1998) afirma que “as pessoas tendem a ser fiéis se tiverem a sensação de responsabilidade compartilhada”. O’dell e Grayson (1998) citam o “encorajamento através da mudança do sistema de recompensas, afirmando que gerentes podem ajudar, promovendo reconhecimento e recompensando as pessoas que possuem o comportamento de compartilhar, como também aqueles que adotam as melhores práticas”. Gerentes podem regularmente perguntar o que as pessoas estão aprendendo com as outras e como elas têm partilhado, transformando-as em árduos

defensores da ideia de compartilhar, mesmo que não ocupem cargos hierárquicos, elas devem sentir que são importantes para que a organização cresça. Devem perceber respeito, que seu trabalho é fundamental e que os outros funcionários da organização dão valor ao que sabem. Então, pode-se afirmar que os gerentes que abrem espaço para seus funcionários compartilharem conhecimento, terão uma equipe inovadora, realizadora e realizada.

A gestão do conhecimento deve ajudar os gerentes em geral a tratarem o conhecimento como um recurso e deve estimular idéias práticas que possam ser implementadas. A gestão eficaz do conhecimento deve, portanto, assegurar transparência interna e externa suficientes e ajudar os funcionários individuais a localizarem o que precisam. Existem de acordo com Probst (2002) alguns fatores que influenciam de forma facilitadora no compartilhamento da gestão do conhecimento: comunicação, treinamento e cultura.

## **2 - A GESTÃO DE PROJETOS**

O planejamento estratégico para excelência em gestão de projetos deve abranger as relações de trabalho, a cultura e estrutura da organização. Um planejamento eficaz pode representar a longo prazo a diferença entre o sucesso e o fracasso. Para operar com propriedade no ambiente organizacional algumas técnicas e instrumentos podem ser empregados para melhorar o gerenciamento do conhecimento presente ou a ser incorporado pela organização. Pode-se citar: banco de competências, narrativas e histórias orais, protótipos, cenários e simulações, metáforas, analogias e modelos, flutuações e caos criativo, meritocracia de idéias, repositórios do conhecimento, comunidades de prática, transferência do conhecimento por tradição, equipes multidisciplinares. Kerzner (2002), Gattoni (2004).

Para se abordar o tema de gerência de projetos deve-se em primeiro lugar, definir o conceito de projeto. De acordo com o PMBok: Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único. Temporário significa que todo projeto tem um início e um término bem definidos. Único significa que o produto ou serviço distingue-se substancialmente de todos os produtos e serviços existentes. A idéia principal é de que o gerente de projetos disponha de recursos e ferramentas para incentivar, inovar a gestão do conhecimento. Segundo Darci Prado (2003), os projetos também podem se agrupar de acordo com as seguintes categorias: pesquisa e desenvolvimento, design, construção manutenção, informática, desenvolvimento de novos produtos, eventos, instalação de equipamentos, melhorias, marketing, fiscalização e outros. Para competir no mercado, uma organização se preocupa com os seguintes objetivos de desempenho: qualidade, custo, confiabilidade, flexibilidade, rapidez. Estes por sua vez são alcançados através de um planejamento, acompanhamento e controle dos projetos. Segundo Darci Prado, gerenciar um projeto qualquer é preciso planejá-lo previamente, acompanhar a sua execução comparando-a com o planejado e corrigir os desvios sempre que necessário.

### **2.1- Ciclo de vida de um projeto**

Segundo Gattoni, O PMI (2000) divide um projeto em fases, sendo cada uma delas caracterizada pela entrega ou finalização de produtos, trabalhos ou resultados, que devem ser tangíveis e de fácil identificação. Objetivando um efeito didático, Meredith e Mantel Jr (2000) apresentam quatro fases genéricas, considerando que podem haver projetos que contemplem quantidades e designações diferentes para suas fases específicas:

Fase de concepção: os objetivos técnicos do projeto devem ser especificados a um nível que permita o planejamento detalhado do estágio seguinte;

Fase de planejamento: esta é a fase onde o projeto altera-se de um conceito geral para um conjunto de planos altamente detalhados; deve haver o comprometimento dos gerentes funcionais para a correta alocação dos recursos sob sua responsabilidade para a execução de tarefas previstas para o projeto;

Fase de implementação: uma vez que os planos de projeto já foram desenvolvidos e aprovados por todos os envolvidos, o trabalho efetivo toma parte nesta fase; o controle do projeto é um dos principais desafios do gerente do projeto nesta fase;

Fase de encerramento: conclusão dos trabalhos do pessoal envolvido, com a entrega dos produtos e serviços finais do projeto, a finalização dos documentos abertos durante o projeto, o encerramento dos contratos firmados junto aos parceiros e fornecedores e aceite final do cliente do projeto.

O PMI considera que um projeto, ao longo de seu ciclo de vida, é composto por processos:

1- Processos do gerenciamento de projetos, que descrevem, organizam e completam o trabalho envolvido no projeto.

2- Processos orientados ao produto, que especificam e criam o produto do projeto.

O ciclo de vida do gerenciamento de projetos compreende as fases de planejamento, execução e controle. O planejamento do projeto tem a finalidade de elaborar um plano para atingir a meta desejada. A meta do projeto é o principal componente na medição do sucesso do projeto. Pode-se chamar de meta do projeto ao conjunto de: Um objeto ( o que se deseja fazer) ;Um objetivo gerencial (para que se deseja fazer);Um prazo; Um custo.

A título de ilustração, pode-se adaptar umas das ferramentas mais conhecidas, representada pela figura abaixo, a ser utilizada para cada uma das fases do projeto, de forma a suportar a definição estrita dos parâmetros de cada uma delas.



**Figura 1** - As “Perguntas Básicas” a serem respondidas pelo planejamento.



Segundo o PMBoK® as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos são as seguintes:

- Gerência de Integração
- Gerência de Escopo
- Gerência de Qualidade
- Gerência de Custos
- Gerência de Tempo
- Gerência de Risco
- Gerência de Pessoal
- Gerência de Aquisição
- Gerência de Comunicação

## **2.2 - O gerente de projetos**

Responsável por planejar, conduzir, controlar e finalizar um projeto, um gerente de projetos deve possuir algumas habilidades específicas principalmente liderança, através do estabelecimento de direções voltadas para objetivos, metas ou visões comuns, do alinhamento dos demais participantes em função da visão comum estabelecida, da motivação e inspiração a ser energizada nos membros das equipes de projeto de forma a suplantar os eventuais obstáculos de ordem política, burocrática e de recursos por vir. Além da liderança pode-se citar a comunicação, a capacidade de negociar, de resolução de problemas, influência na organização, honestidade, integridade, lealdade, automotivação, pró atividade, autoconfiança, estabilidade emocional, maturidade, tolerância, flexibilidade, dentre outras. Algumas responsabilidades dos gerentes atuais incluem: enfrentar riscos, ter persistência para alcançar resultados desafiadores, coragem, ética, construir novos valores de gestão, estimular o desenvolvimento de pessoas, que estas estejam aptas a mudanças.

O grande desafio resulta ainda em integrar e harmonizar as funções do negócio com as de liderança, fazendo-se necessária a ampliação de sua visão no macro ambiente político, econômico e social, bem como das variáveis presentes num mundo globalizado e competitivo: ser educador, hábil, negociador, dialogar franca e abertamente, e, finalmente, cultivar um ambiente de aprendizagem no qual as pessoas tenham liberdade para cometer erros sem punições posteriores. As extrapolações de poder no exercício dos gerentes provocam perdas às pessoas e empresas, situação esta que pode ser amenizada e extinta através de um melhor preparo, conscientização de líderes e qualidade de relacionamento estabelecida com sua equipe de trabalho. Diniz (2005) sustenta a idéia de que: “Quem realiza as coisas com amor e motivação acaba inspirando outras pessoas a se desenvolverem como gestores. Quem detesta o que faz, não conseguirá motivar ninguém”. Em entrevista, aborda temas pertinentes à importância do gerente em qualquer empresa. Segundo o consultor, o gerente é fundamental para a empresa, seja qual for o seu porte, principalmente porque as pessoas querem cada vez mais saber o porquê das coisas, tomar decisões sobre as carreiras e destinos. Dependendo de como a gerência é encarada, faz com que colaboradores a deixem – fatores como remuneração são secundários. Sendo assim, as pessoas podem ser gerentes momentâneos, fazendo com que seus cargos e empregos sejam efêmeros. O grande diferencial do gerente do futuro será a inteligência emocional, bem como saber conviver com a emoção; ter competência para lidar

com emoções é muito mais do que dominar tecnologias e seguir. Costuma-se confundir o ato de gerenciar com liderança. Para o consultor, o bom gerente é aquele que sabe fazer tudo certo, conhece e cumpre as regras e teorias, enfim, controla todo o processo; mas para ser um líder não basta fazer tudo dentro das normas, sobretudo porque liderar significa motivar e inspirar outras pessoas a atenderem as metas dentro da organização.

Gitlow (1993) faz algumas indagações quanto à liderança: é um aspecto ou uma consequência do status? É ela um bem automaticamente à disposição de um líder em uma estrutura organizacional, seja ela empresarial política ou social? A liderança é uma qualidade impalpável. Quando está presente, é imediatamente reconhecida. Quando está ausente, sua inexistência é igualmente percebida. Um ponto, porém, parece certo: a liderança é a capacidade de um ser humano instigar os sentimentos dos outros e influenciar seu comportamento. E essa influência é uma fonte inerente de poder, o poder de direcionar outras pessoas no sentido da realização das metas do líder por meio da transformação daquelas metas nos objetivos de todos. No entanto, o poder de comandar outras pessoas é também uma função do status ou posição, como, por exemplo, em uma organização hierarquizada.

### **2.3 - O gerente de projetos e a gestão do conhecimento**

Segundo o PMI<sup>®</sup> – Project Management Institute, associação americana não-lucrativa de profissionais de gerenciamento de projetos, essa disciplina busca atender os requisitos dos projetos através da aplicação de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2000). Embora gerenciar projetos seja uma prática muito antiga, o gerenciamento de projetos enquanto disciplina tem sua origem relacionada ao setor militar no período pós-segunda guerra (WEBSTER<sup>2</sup>, *apud* CRAWFORD, 2002, p.1). Desde então, tem sido cada vez mais utilizado, estando sua implantação em foco a partir de meados da década de 1990. Segundo Kerzner (2002), atualmente a implantação do gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos. A organização que pretende alcançar sucesso em gerenciamento de projetos deve desenvolver um processo de implantação bem sucedido, sendo fatores de sucesso, dentre outros: ter como base a cultura da organização, realizar treinamentos extensivos e contar com o comprometimento dos executivos, que devem reconhecer o valor que o gerenciamento formal de projetos acrescenta à empresa (KERZNER, 2002).

Assim, nos últimos anos, o foco do gerenciamento de projetos migrou da teoria para a sua implantação, outras organizações passaram a utilizá-lo e surgiu o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos. De acordo com Kerzner (2002), “a maturidade em gerenciamento de projetos é o desenvolvimento de processos e sistemas repetitivos, de modo a aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos submetidos a estes processos e sistemas.” Diversas são as razões pelas quais as organizações decidem pela implementação das práticas ou pela melhoria do nível de maturidade em gerenciamento de projetos. As forças que comumente motivam as organizações na busca pela maturidade em gestão de projetos são: os projetos estratégicos, as expectativas dos clientes, o entendimento da gestão de projetos como diferencial competitivo, o maior comprometimento dos gerentes executivos, o desenvolvimento de novos produtos e a melhoria da eficiência e da eficácia, sendo que todas estas forças objetivam a sobrevivência da empresa (KERZNER, 2002). Também podem ser considerados como fatores motivadores os benefícios associados ao uso do gerenciamento de projetos, dentre os quais destacam-se, entre os citados por Kerzner (2003), as melhorias em relação a: eficiência, lucratividade, controle de mudanças de escopo, relacionamento com clientes, identificação de riscos, qualidade, distribuição de informações e competitividade.

Entre as indústrias que apresentam crescente utilização do gerenciamento de projetos, Crawford (2002) cita os segmentos de TI, de serviços de informação e de desenvolvimento de novos produtos, que buscam obter, através do gerenciamento, benefícios específicos, a saber: a redução de custos, a diminuição do ciclo de vida para lançamento de novos produtos e a melhoria na qualidade dos produtos entregues. Também progrediram nesta disciplina os setores bancário, farmacêutico, de telecomunicações, de petróleo e de gás. Segundo Kerzner (2002), essas indústrias progrediram nos últimos anos mais do que os outros setores em dez anos, sendo que três fatores acentuaram a busca da excelência em gestão de projetos nesses setores: fusões, aquisições e legislação, todos associados à competitividade e à necessidade de sobrevivência das empresas. Alguns estudos recentes apontam para o aumento do índice de sucesso dos projetos. Dentre as razões enumeradas pelo Standish Group International, Inc. (2001) e por Johson, citado por Crawford (2002, p. 8), estão: tendência à utilização de projetos menores e menos complexos, com conseqüente diminuição do custo médio; desenvolvimento de ferramentas de controle de progresso dos projetos e aumento da utilização de processos de gerenciamento; capacitação dos gerentes de projetos, resultando em um melhor gerenciamento dos projetos.

Para Terra, Baer, Fioravante, Braga, Freitas e Cassimiro (2005), Gestão do Conhecimento pode significar quase tudo que faz uma organização moderna. De forma crescente, vários dos processos de trabalho nas organizações resumem-se a atividades como gerenciamento de projetos, análise e transferência de informações, compartilhamento e publicação em ambientes colaborativos, transferência ou venda de informações e conhecimentos para clientes, fornecedores, parceiros e para a comunidade de maneira geral.

As grandes organizações produzem invariavelmente muito mais informações do que um grande jornal diário e o aprendizado coletivo diário é tão relevante como qualquer curso planejado pelo departamento de RH da empresa. Ao contrário do que imaginam algumas pessoas, não basta haver um ambiente e cultura organizacional propícios para o aprendizado, inovação e compartilhamento de conhecimento, embora a gestão do conhecimento não necessite necessariamente de uma estrutura formal, dedicada exclusivamente para isso, precisa, sem dúvida alguma, de modelos de gerenciamento que encaminhem (e façam acontecer), tanto no âmbito estratégico como nos vários projetos e iniciativas que a operacionalizam. No âmbito estratégico, o modelo de gerenciamento deve garantir que as várias ações, iniciativas e projetos que se encaixam na gestão do conhecimento estejam alinhados ao planejamento estratégico da organização. Segundo Senge (1995), as organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Mas, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece. Nas “Organizações que Aprendem”, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo coletivamente. Sveiby (1998), ao contrário de alguns anos atrás, quando se acreditava que o detentor do conhecimento perdia poder e reputação caso compartilhasse suas informações, experiências e conhecimentos subjetivos, sabe-se hoje que o conhecimento não desaparece ou é depreciado quando compartilhado. Ao contrário, valoriza-se e cresce ainda mais. Uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, e sim se multiplica por dois. Apesar dessa consciência, ainda há dificuldade de se compartilhar conhecimento.

As práticas formais e informais de compartilhamento do conhecimento são importantes para a organização e podem melhorar o nível e o volume de conhecimento compartilhado. Enquanto na visão tradicional os gerentes eram vistos como pessoas que tomavam as decisões fundamentais e que energizavam as equipes para alcançar os objetivos

das organizações, com visão individualista e não-sistêmica, em que os mitos de gerência estão ligados à imagem de um capitão que lidera uma tropa, na visão moderna de gestão, os gerentes de projetos devem assumir outras responsabilidades e outro estilo gerencial. As pessoas devem ser envolvidas no processo; devem sentir-se parte dele e, principalmente, responsáveis por ele. Para tanto, o estilo gerencial que parece mais apropriado nas organizações do conhecimento, dentro da classificação apresentada, é o participativo grupal, pela sua capacidade e astúcia em coordenar o grupo.

### 3 - METODOLOGIA

A pesquisa do tipo exploratória visa demonstrar a junção de conhecimentos tácitos e explícitos, via processo de socialização (descrito no modelo NATURA). Neste ambiente ao invés de confrontação entre as contradições, passa a ocorrer uma convivência e consequente compartilhamento do conhecimento e a gestão de projetos.

Natura Cosméticos: Conhecendo pessoas e gerando conhecimento e inovação.

O caso de Gestão do Conhecimento na Natura oferece boa oportunidade de reflexão ao salientar a importância das relações intersubjetivas, ou seja, a interação entre as pessoas em detrimento da mera implantação de tecnologias. Mostra que as tecnologias são vistas apenas como meio e, ao contrário das pessoas, nada criam.

A Natura, empresa brasileira do setor de cosméticos, iniciou suas atividades em 1969 como uma modesta loja de cosméticos e de consultoria personalizada de tratamento de beleza, com 7 (sete) funcionários. Chegou a 1997 como a maior empresa brasileira de cosméticos, com 3 mil funcionários e em 2001 com 286 mil consultoras, alcançando um volume de negócios de US\$ 688 milhões. Esse crescimento rápido e significativo, com resultados bastante arrojados, reflete o desempenho geral do negócio e uma estruturada cultura e conjunto de crenças e valores focados no ser humano e em sua relação consigo e com o mundo. Tal cultura, crenças e valores se fazem presentes também nos produtos desenvolvidos e fabricados, e indica um trabalho orientado pela relação da empresa com o consumidor, as consultoras, os colaboradores, fornecedores e parceiros, enfim, com a sociedade. A razão de ser da Natura é criar e produzir produtos e serviços que promovam o “bem estar bem”, sendo que bem estar é entendido como a relação harmoniosa e agradável do indivíduo consigo próprio, com seu corpo. E estar bem é entendido como a relação empática, bem-sucedida e prazerosa do indivíduo com o outro e com o mundo. “Bem estar bem” é a dinâmica decorrente da interação das supracitadas. A mesma harmonia e prazer da relação do indivíduo consigo mesmo e com o mundo norteia todas as relações internas e externas da empresa, que são sustentadas por: Humanismo, que cultiva as relações, valorizando-as. Potencial humano, que respeita e estimula a individualidade, enriquece a diversidade e busca contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade e da qualidade das relações em cada uma de suas ações. Equilíbrio, que se inspira na harmonia e dinâmica da natureza, percebendo o homem como parte à qual deve se harmonizar e interagir. Transparência, que se deixa conhecer e que vive seus processos abertamente, de maneira franca, sem ambiguidades e discriminações, e que busca a qualidade, reconhecendo suas imperfeições, compartilhando dúvidas e buscando respostas. Criatividade para ousar e inovar, buscando relações inovadoras com alegria, determinação e paixão, tendo como objetivo o aperfeiçoamento contínuo, com intuição, sensibilidade e conhecimento.

A Natura tem sido pioneira em iniciativas, conquistas e no reconhecimento da importância da prática de relacionamentos como forma de buscar, trocar e multiplicar

conhecimentos com escopo de alcançar um diferencial estratégico na gestão de projeto. A importância dada ao trato da informação e da gestão do conhecimento é visível no próprio sistema de venda por relações adotadas como opção estratégica para comercializar os produtos da marca Natura. Esse sistema constitui-se de um modelo comercial que busca a construção de relações e a disseminação de conceitos e produtos entre os clientes. Tal modelo comercial tem buscado acompanhar o grande crescimento do negócio, sofrendo constantes adaptações, evoluções e aperfeiçoamentos que exigem significativo montante de investimento. Devido ao reconhecimento do valor e da importância estratégica de seu sistema de venda direta, a Natura decidiu investir em 2002 em um sistema estruturado de registro e disseminação interna da inteligência desse modelo comercial. Desenvolveu-se, então, um Portal de Conhecimento, reunindo informações, conceitos e registros de conhecimento acerca das práticas do modelo comercial. Esse portal, ao mesmo tempo que passou a proporcionar a disseminação e o compartilhamento de conhecimentos, possibilitou também a estruturação de um fluxo contínuo de atualização de seu conteúdo, preservando vivo todo o conhecimento. Mesmo optando por uma solução que se vale da tecnologia para realização de workshops, as atividades presenciais dos colaboradores-alunos em palestras e discussões e em um jogo de negócio são consideradas as fases mais importantes do processo e, por isso, obrigatórias. Marcam as relações que prevalecem sobre o meio tecnológico. Outra iniciativa foi a implantação do Centro de Informações da Natura em 1992, considerado a primeira biblioteca virtual do país. Contrariando os tradicionais sistemas armazenadores de informação, primou-se pela busca ágil e inteligente de informações sintonizadas com o contexto de conceitos, crenças e valores da empresa e com a busca constante de inovação, em que apenas a agilidade poderia ser garantida por máquinas, enquanto que a inteligência, somente por pessoas.

Em 1993, é criada a área Memória Viva Natura, com o fito de captar, preservar e disseminar o conhecimento e a história da Natura entre as pessoas com as quais se relaciona: consultoras, colaboradores, consumidores e fornecedores. A agilidade é proporcionada por ferramentas de tecnologias da informação e a inteligência é garantida pelos especialistas da área de informação e projetos que as operam e interpretam conteúdos, baseados numa sólida experiência em atividades de brokerage - pioneira no país - e em suas relações interpessoais, somados as suas diferentes visões de mundo e conhecimentos específicos. O diferencial do sistema virtual das informações da Natura é permitir o acompanhamento do que de mais moderno e inovador está acontecendo no mundo, nas áreas de interesse do negócio, como cosméticos e cosmetologia, venda direta, dermatologia, moda, processos de fabricação de cosméticos, embalagens, qualidade, proteção à biodiversidade e meio ambiente, fitoterapia, psicologia, hábitos de consumo, acompanhamento de empresas concorrentes, entre outros.

Muito tem se falado sobre a importância da gestão do conhecimento enquanto prática que busca registrar, compartilhar e reter na empresa, os “fazer” e os “saberes” exclusivos e que podem conferir valor e diferencial competitivo ao negócio. Porém, pouco se sabe acerca dos resultados concretos de projetos de Gestão do Conhecimento realizados no Brasil e, dentre os poucos conhecidos, percebe-se grande dificuldade em identificar ou mensurar retornos, geralmente porque se limitaram à implantação de tecnologias que nada mais são do que a ferramentas e que, portanto, não se constituem na gestão em si. A literatura e os eventos sobre Gestão do Conhecimento que proliferam no país reforçam, em grande parte, a supervalorização da importância da adoção de tecnologias em detrimento de soluções focadas em processos e pessoas, que seriam, em última instância, economicamente mais acessíveis às empresas de pequeno porte, que se constituem maioria no país. Criou-se, assim, um falso entendimento sobre quais empresas reúnem condições para fazer gestão do conhecimento, como se apenas as grandes corporações, que dispõem de recursos significativos para investimentos em tecnologia, pudessem ou deveriam inovar. Mais do que simplesmente

adotar nas empresas nacionais soluções espelhadas em experiências de países de cultura e economia diversas da brasileira, é premente, a esta altura, uma reflexão crítica sobre o que o Brasil, em contrapartida, pode criar e, porque não, oferecer ao mundo em termos de metodologias de gestão do conhecimento sintonizadas a uma realidade onde pequenas e médias empresas são maioria que dispõe de escassos recursos para investir em tecnologia voltada à gestão do conhecimento.

Sem contar, também, a grande quantidade de micro empresas e de pequenos negócios familiares, muitas vezes informais, que detêm significativo grau de conhecimento transmitido entre gerações e que, até o momento, têm sido completamente ignorados pelo business tecnológico da gestão do conhecimento. Esquece-se que gestão do conhecimento pode ser feita por todo e qualquer tipo de empresa: das empresas da economia da informação, às de serviços, indústrias e até por aquelas atuantes nos segmentos agropecuários, esportivos, artesanais, culturais, de ensino, entre outros. Quanto mais informal for a empresa e intangíveis forem os ativos envolvidos até se chegar a um serviço ou produto final diferenciado, mais necessária e economicamente atrativa é a gestão do conhecimento envolvido. O desafio da gestão do conhecimento no Brasil é o país, antes de tudo, conhecer a si próprio. “O Brasil não conhece o Brasil, o Brasil nunca foi ao Brasil” (*Querelas do Brasil*. Maurício Tapajós). A experiência de gestão do conhecimento na Natura oferece uma boa oportunidade de reflexão, ao salientar a importância das relações intersubjetivas, ou seja, a interação entre as pessoas em detrimento da mera implantação de tecnologias. Mostra que as tecnologias são, antes de tudo, apenas meios e, ao contrário das pessoas, nada criam.

#### 4- CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento tem como fim permanente a melhoria do esforço humano, a organização das fundamentais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de um melhor entendimento dos processos de geração, identificação, validação, propagação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para produzir resultados à empresa e vantagens a todos os stakeholders envolvidos. Para que o conhecimento seja criado, a organização toda necessita desenvolver uma cultura inovadora ou, no mínimo, sua alta direção reconhecer que o grupo incumbido da inovação precisa inspirar-se, tutelar-se e prover-se com autonomia e recursos (humano e financeiro). As organizações que apresentam um elevado grau de inovação frequentemente favorecem a criatividade em trabalhos de equipe, garantem apoio às novas idéias, e a alta direção (o gerente) envolve-se por inteiro nas questões que devem ser alteradas. O desempenho do gerente em suas atividades depende do compartilhamento dos resultados com as pessoas que fazem parte de sua equipe de trabalho, no sentido de impulsionar os esforços em uma mesma direção, fazendo com que todos possam atingir o mesmo propósito. A gestão de projetos permite mensagens claras, e concorre para que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. Considerando-se, mesmo nos casos em que dados e informações são gerenciados perfeitamente, isso tem pouco valor se os funcionários não detêm habilidades e motivação para usar as informações disponibilizadas. Assim, pode-se concluir que a mudança deverá iniciar pelo comportamento do gerente e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas organizacionais, rompendo com concepções ultrapassadas, dando início a um novo processo de construção cultural por meio de novos procedimentos. Assim, os gerentes devem seguir uma gestão de projetos definida e: criar um ambiente de transparência na organização, a fim de que todos saibam onde encontrar informações, havendo ainda uma sintonia nas decisões e procedimentos por parte da gerência e

colaboradores; Estimular a criatividade – que contribui para a criação de soluções inovadoras – e o compartilhamento do conhecimento, por meio de incentivos como: promoções, crescimento na organização e oportunidades que aumentem o valor do colaborador no mercado de trabalho, caso ele decida deixar a organização; Buscar distintos perfis de profissionais, de modo que o quadro funcional se componha por habilidades e características diferenciadas, abrindo o leque de possibilidades de construção do conhecimento decorrente de experiências diversas; Promover treinamentos, facilitando a aquisição de conhecimentos a serem aplicados na prática; Realizar alianças estratégicas com outras empresas, de modo que a aproximação permita a identificação de características a serem aperfeiçoadas; Utilizar sistemas de informação com bom senso, de forma que não venham a substituir contatos pessoais, necessários para a construção de confiança entre as pessoas, lembrando sempre que a tecnologia da informação é uma ferramenta; já a gestão do conhecimento deve ser entendida como uma estratégia organizacional a ser compreendida por todos; Disponibilizar comunidades de aprendizagem que contribuam para o aprimoramento das relações negociais e para o desenvolvimento pessoal e profissional, compartilhando conhecimentos, disponibilizando notícias, informações e conteúdos – as Universidades Corporativas; Adotar estruturas que não sejam excessivamente burocráticas a ponto de inibir o compartilhamento do conhecimento, e nem tão dinâmicas de modo que dificultem a organização e a acumulação de conhecimentos. A Natura tem como característica o conjunto de crenças e valores focados no ser humano e em sua individualidade, equilíbrio e bem estar, ou seja, bem estar consigo mesmo e conseqüentemente com o mundo. A empresa ainda apresenta como características a transparência e o estímulo para inovar.

Terra (2003) afirma que cultivar relações, harmonizar e interagir, ousar e inovar, compartilhar, deixar-se conhecer e buscar o aperfeiçoamento por meio do conhecimento são as autênticas práticas da gestão do conhecimento. Uma organização que entende suas crenças e valores como conceitos integrantes do conhecimento, percebe que diferentes pessoas, com distintos valores, geram conhecimento em função destes. É importante salientar, ainda no caso Natura, a importância dada ao trato da informação e do conhecimento, fator este visível no sistema de venda e na gestão de projetos, que constituísse de um modelo comercial que busca a construção de relações e a disseminação de conceitos e produtos entre os clientes, bem como a criação do Portal de Conhecimento, que passou a proporcionar a propagação e o compartilhamento de conhecimentos, possibilitando ainda a atualização de seu conteúdo, preservando “vivo” todo o conhecimento. Para Terra (2003), tais iniciativas pioneiras no trato da informação e do conhecimento comprovam decisões visionárias, até então sequer imaginadas. São exemplos concretos de iniciativas duradouras e bem-sucedidas, oriundas do reconhecimento da importância da busca constante de inovação representada pelo desenvolvimento de novas tecnologias ou novos produtos e pelo constante aprimoramento das relações humanas.

## 5 – REFERÊNCIAS

GATTONI, Roberto Luis Capuruço. **Gestão do Conhecimento- Aplicado à prática da Gerência de Projetos**. Série FACE-FUMEC, Belo Horizonte, 2004.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano – O Talento, a Inteligência e o Conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. Um guia que mostra como prosperar na economia. São Paulo: Atlas, 1994.

DINIZ, Arthur. **O caminho da Liderança. Empreendedor.** 21 Jul. 2009. Disponível em:<http://www.empreendedor.com.br>. Acesso em 21 Jul 2009.

MOREIRA, Karla – **Impactos da Liderança na Gestão do Conhecimento** – Curitiba – Novembro/2005.

FIQUEIREDO, Saulo – **Gestão do Conhecimento e administração para os stakeholders-2003**

NONAKA, Ykujino; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 6. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **O valor intangível.** HSM Management, São Paulo, ano 4 , n.22,p.68-69. 2000.

DONADIO, Mário. **Capital Intelectual e *Learning Organization*.**

PROBST, GILBERT. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** São Paulo: Artmed Sul, 2002.

O'NEILL, Mary Beth. Coaching– **Treinando Executivos.**  
[http://www.abrhdf.com.br/webnovo/Acesso Jul/2009](http://www.abrhdf.com.br/webnovo/Acesso%20Jul/2009).

PROST, Gilbert. **Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso,** São Paulo: Artmed Sul, 2002.

RODRIGUEZ e BENÍTEZ, Zaíra -**A Gestão Estratégica do Conhecimento e a relutância dos profissionais em compartilhar o conhecimento organizacional** – /Nov.2004

[http://webinsider.uol.com.br/index.php/2002/11/06/o-site-voltado-para-a-gestao-do-conhecimento/http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/impactos\\_da\\_lideranca\\_na\\_gestao\\_do\\_conhecimento/1127/](http://webinsider.uol.com.br/index.php/2002/11/06/o-site-voltado-para-a-gestao-do-conhecimento/http://www.administradores.com.br/producao_academica/impactos_da_lideranca_na_gestao_do_conhecimento/1127/) acesso em 04/09/2009

[http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=1\(27/10/2009\)](http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=1(27/10/2009))

PRADO, Darci. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações** – Série gerência de projetos/2003

[http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7B06CB468C-6E1F-453E-AF2B-4BDAFFCC0536%7D/GC\\_NaturaCosmeticos.pdf](http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7B06CB468C-6E1F-453E-AF2B-4BDAFFCC0536%7D/GC_NaturaCosmeticos.pdf) - Acesso 04/11/2009