

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COMUNIDADE DE PRÁTICA “MATURIDADE DE PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO” RELATÓRIO DE CONCLUSÃO DOS TRABALHOS DE 2013

INTRODUÇÃO

A partir de uma proposta da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), foi criada no início de 2013 uma comunidade de prática (CoP) com o objetivo de coletar os casos brasileiros de gestão do conhecimento e, a partir deles, compilar em um relatório o conjunto de melhores práticas para a estruturação e operação da Gestão do Conhecimento (GC) nas empresas. Essa comunidade recebeu o nome *CoP de Maturidade de Processos de Gestão do Conhecimento*.

[MB]

Este relatório é o resultado dos trabalhos realizados pelos membros da comunidade de prática ao longo do ano de 2013. Entre estes trabalhos, é preciso citar a submissão do modelo às próprias empresas participantes em busca de validação. Não se trata, porém, de um resultado definitivo – no sentido de que é, com certeza, incompleto e pendente de uma análise crítica envolvendo representantes de outras empresas praticantes da GC em busca de legitimidade. Espera-se, portanto, que a cada ano novos ciclos de discussão sejam conduzidos com o objetivo de produzir uma nova versão.

A expectativa inicial dos participantes era, por um lado, catalogar as práticas de sucesso adotadas pelas empresas com maior experiência no mercado brasileiro e, por outro lado, oferecer a estas empresas a oportunidade de identificar um modelo conceitual de Gestão do Conhecimento que represente adequadamente suas práticas, permitindo antever seus próximos passos, comparar resultados entre si e proporcionar apoio mútuo.

A proposta inicial visava identificar um modelo conceitual adequado dentre as dezenas de modelos propostos por diversas entidades diferentes, já identificados por vários estudos, componentes de dissertações e teses acadêmicas.

Entretanto, a percepção de que não há modelo conceitual de grande consenso e que, adicionalmente, apresente processos maduros de evolução pela contribuição coletivas das empresas de mercado, levou o grupo a concluir que sua tarefa inicial poderia se limitar a compilar e conciliar as diversas práticas brasileiras em um *modelo SBGC*. Um modelo assim desenhado já nasce com o respaldo da experiência prática e aderência das empresas participantes deste estudo, atendendo aos seus objetivos iniciais, e futuramente pode levar ao desenvolvimento de um modelo brasileiro ou à adoção de um modelo internacional de referência caso algum venha a atender aos critérios mencionados.

No ano de 2013 foram apresentadas e comparadas as práticas de gestão das seguintes empresas (em ordem alfabética): BIOLAB, Bradesco, Brasil Kirin, Embraer, Magnetti Marelli, Metrô SP, Natura Cosméticos, Promon Engenharia, SABESP, SEBRAE SP e Serasa Experian.

METODOLOGIA

O primeiro encontro mensal da comunidade de práticas ocorrida em janeiro de 2013 permitiu identificar três principais expectativas dos participantes para os resultados dos trabalhos do ano porvir:

- Uma definição objetiva para “gestão do conhecimento”.
- Um modelo conceitual de GC que represente de modo lógico as práticas das empresas participantes.
- Uma coletânea das práticas em forma de glossário que permita sua aplicação por outras empresas.

Cada uma das três expectativas foi atribuída a um grupo de trabalho, formado pela distribuição voluntária dos participantes, e definiu-se a seguinte dinâmica de trabalho:

1. Processo de coleta de informações e identificação de práticas
 - a. Ciclo de apresentações das empresas participantes:
 - Encontros presenciais a cada 30 dias, nas 3^{as} sextas-feiras de cada mês;
 - No último encontro da série, apresentação da proposta dos subgrupos de trabalho para discussão coletiva.
 - b. Conversação durante as apresentações e posteriormente nos subgrupos;
 - c. De 2 a 3 apresentações por encontro durante o ciclo;
 - d. Duração de 3h para cada encontro;
 - e. Horário: 10h - 13h;
 - f. Cada apresentação dever conter:
 - Breve histórico da GC na organização;
 - O que é GC para a organização?;
 - Como é estrutura organizacional da GC?;
 - Como é governança (tomada de decisão) da GC?;
 - Práticas e processos de GC;
 - Práticas de interesse para próximos grupos de trabalho.
2. Subgrupos de trabalhos
 - Objetivo - compilação das informações coletadas, produzindo como resultado:
 - Definição do conceito de GC;
 - Modelo de referência (estrutura, governança e processos) de GC;
 - Práticas prioritárias para os próximos grupos de trabalho.
 - Plataforma Digital:
 - Team LaB (www.teamlab.com).

A aproximação do final dos encontros, em novembro do mesmo ano, permitiu chegar à seguinte decomposição final dos temas estudados:

1. Definição objetiva de Gestão do Conhecimento e motivação para sua adoção;
2. Elementos comuns na prática da Gestão do Conhecimento pelas empresas brasileiras;
3. Delimitação da fronteira entre os elementos centrais da Gestão do Conhecimento e elementos de áreas de conhecimento vizinhas;
4. Abordagens de implementação e operação da Gestão do Conhecimento;
5. Entendimento sobre maturidade de processos de Gestão do Conhecimento;
6. Glossário de práticas.

As próximas seções deste relatório descrevem as constatações dos grupos de trabalho.

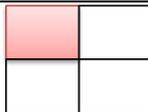
RESULTADOS ALCANÇADOS

DEFINIÇÃO OBJETIVA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E MOTIVAÇÃO PARA SUA ADOÇÃO

Definições para “gestão do conhecimento” podem ser encontradas com duas finalidades: teórica e prática.

O diagrama a seguir ilustra as diferenças concretas entre as duas abordagens possíveis.

	Teoria	Prática
Definição	Definição formal, conceitual	Definição prática, concreta
Exemplos	Exemplos de conceitos, temas, etc.	Exemplos de ferramentas, práticas, etc.



"Knowledge management is the process of capturing, distributing, and effectively using knowledge." Tom Davenport

"Knowledge management is a discipline that promotes an integrated approach to identifying, capturing, evaluating, retrieving, and sharing all of an enterprise's information assets. These assets may include databases, documents, policies, procedures, and previously un-captured expertise and experience in individual workers." Gartner Group

"A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa." - SERPRO

"Gestão de Conhecimento é o conjunto de processos voltados para obter, criar, armazenar, disseminar, compartilhar e gerenciar a utilização do conhecimento e as experiências da organização visando à melhoria do seu desempenho." – VALE

DEFINIÇÃO TEÓRICA

Na teoria, GC é a gestão intencional dos processos de compartilhar, disseminar, reter, proteger, memorizar, experimentar, criar e aplicar conhecimento em produtos, serviços, metodologias e ações de uma organização e/ou sociedade para a geração sistêmica de memória, inteligência coletiva e colaborativa, inovação aumentando a capacidade de reestruturação contínua de sua natureza, renovando persistentemente sua vantagem competitiva.

O diagrama e o quadro a seguir ilustram as diferenças concretas entre as duas abordagens possíveis.

	Teoria	Prática
Definição	Definição formal, conceitual	Definição prática, concreta
Exemplos	Exemplos de conceitos, temas, etc.	Exemplos de ferramentas, práticas, etc.

	<p>Tópicos "dentro" de GC:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos de conhecimento (P. ex. tácito/explicito, individual/organizacional); ▪ Processos de conhecimento. (P. ex. capturar, organizar, disseminar, usar). ▪ Modelos de GC (P. ex. SECI - Nonaka, sensemaking-criação-decisão - Choo); ▪ Abordagens em GC. (P. ex. personalização/codificação); ▪ GC e cultura organizacional; ▪ Tecnologias para GC; ▪ Implementação de GC; ▪ Indicadores de GC. 	<p>Tópicos relacionados à GC:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital intelectual; ▪ Ativos intangíveis; ▪ Capital social; ▪ Aprendizagem organizacional; ▪ Mudança organizacional; ▪ Ciência da informação; ▪ Engenharia do conhecimento; ▪ Business intelligence.
--	---	--

DEFINIÇÃO PRÁTICA

Na abordagem prática, salienta-se como o conceito de GC é aplicado no mercado em geral, quer seja por meio de práticas, ações, objetivos, ou até mesmo, como é estruturado dentro da empresa.

As práticas de GC podem permear as empresas de modo:

Corporativo e centralizado: para toda empresa partindo de uma estratégia definida pela diretoria da empresa, com áreas e equipes dedicadas, entre outros.

Centralizado e departamental: definido como estratégia para uma área/departamento/diretoria.

Colegiado corporativo: quando as práticas de GC são organizadas por meio de comitês ou por um grupo responsável pelo programa.

Colegiado e departamental: quando as práticas de GC ocorrem de maneira isolada, não permeiam a empresa como um todo, e em geral, não estão ligadas à estratégia da empresa.

O quadro abaixo representa a abordagem prática da GC e permite que a empresa reconheça seu posicionamento:

		Centralizado	Colegiado
Corporativo		GC como área dedicada que atende toda a empresa. P. ex. Diretoria corporativa de GC	GC como programa corporativo pensando na empresa como um todo. Em geral, comitê de inovação criando plano diretor e iniciativas de GC
Departamental		GC para um fim específico de uma área. Em geral, alguém cuidando de GC na área.	Iniciativas isoladas, sem rótulo de GC

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>action learning</i> ▪ <i>after action review</i> ▪ análise de redes sociais ▪ aquário ▪ base de documentos ▪ <i>benchmarking</i> ▪ <i>blog</i> ▪ boas práticas ▪ <i>book</i> de projeto ▪ <i>brainstorming</i> ▪ <i>briefing e debriefing</i> ▪ <i>cases</i> de sucesso ▪ <i>cases</i> internos ▪ <i>checklist</i> ▪ comunidade de prática ▪ <i>dragon dreaming</i> ▪ educação corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>exit interview</i> ▪ feira do conhecimento ▪ fórum presencial ▪ fórum virtual ▪ gestão de competências ▪ guia passo-a-passo ▪ infográfico ▪ intranet ▪ investigação ▪ apreciativa ▪ jornada do conhecimento ▪ lições aprendidas ▪ mapa mental ▪ mapeamento de competências ▪ maturidade de gc 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ páginas amarelas ▪ painel com especialistas ▪ <i>peer assist</i> ▪ pesquisa aplicada ▪ <i>podcasting</i> ▪ práticas de gc ▪ programa de ideias ▪ perguntas e respostas ▪ rede social corporativa ▪ <i>serious games</i> ▪ <i>shadowing</i> ▪ <i>storytelling</i> ▪ taxonomia ▪ universidade corporativa
--	---	--	--

-
- | | |
|-----------------------|---------------------|
| ▪ memória corporativa | ▪ wiki |
| ▪ <i>mentoring</i> | ▪ <i>world café</i> |
| ▪ <i>open space</i> | ▪ <i>workshops</i> |
-

ELEMENTOS COMUNS NA PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS

A observação das apresentações das empresas participantes permitiu identificar dez abordagens comuns (não necessariamente presentes ao mesmo tempo em todas as empresas estudadas).

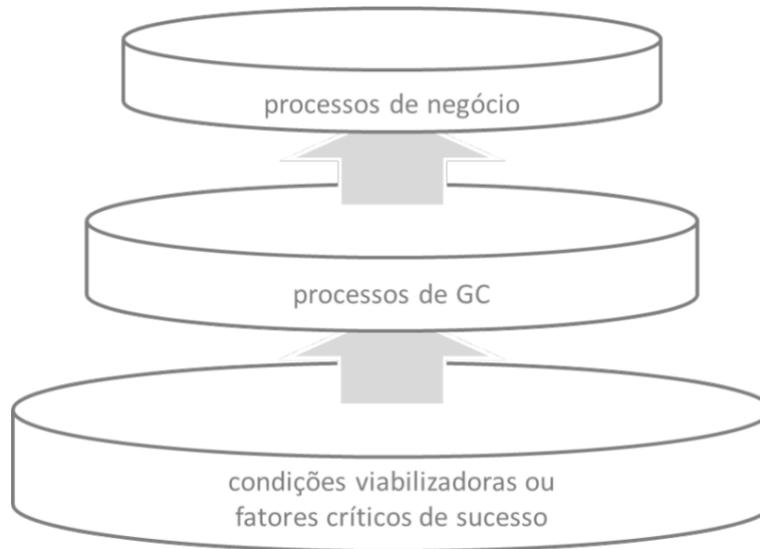
1. Divisão em três camadas = Definição interna de GC
2. Co-responsabilidade entre GC e negócio = Governança
3. Delimitação do escopo da GC: conhecimentos críticos = Responsabilidades e escopo de atuação
4. Gestão do Conhecimento prossegue para inovação = Relação com a Inovação
5. Práticas estimuladas X práticas gerenciadas = Grau de Maturidade
6. Processos de gestão do conhecimento cíclicos típicos = Grau de Maturidade
7. Processos de gestão: pessoas + processos + ferramentas = Grau de Maturidade
8. Iniciativas não somente virtuais, também presenciais = Formas de Implementação
9. Adoção de comunidades de prática = forma de implementação
10. Evolução da empresa e também do indivíduo = Fatores críticos de sucesso

1 DIVISÃO EM TRÊS CAMADAS

É comum o entendimento de que a prática da Gestão do Conhecimento interfere e se relaciona com três diferentes esferas da corporação: processos de negócio, que são beneficiados pelos processos de GC (e também os incorporam), que por sua vez se apoiam em condições viabilizadoras (também chamadas de fatores críticos de sucesso). A visão de três camadas é uma proposta do relatório do grupo CWA 14924 do Comitê Europeu de Normalização (CEN).

A inserção dos processos de negócio nos processos de GC, sujeitos as condições facilitadoras, pode ser representada pela figura a seguir, no entanto, as delimitações de ambos os processos, são muito tênues. Ou seja, apesar de serem efetivadas, em sua maioria, no âmbito dos processos de negócio, algumas práticas ou atividades são inerentes aos processos de GC.

A representação em forma de pilha, trata-se de uma das possíveis representações porém não a única.



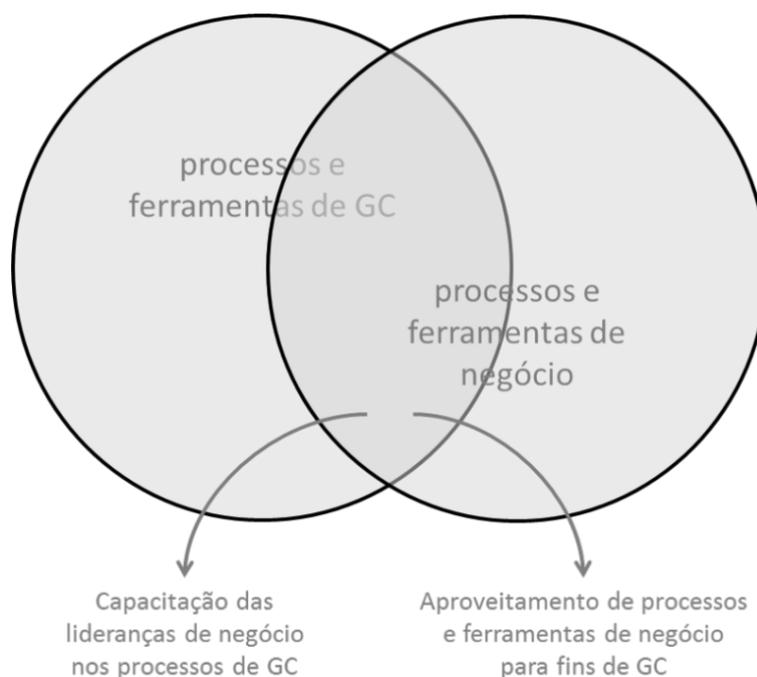
2 CO-RESPONSABILIDADE ENTRE GC E NEGÓCIO

Há uma co-responsabilidade – e um benefício mútuo – entre os processos e ferramentas de negócio e os processos de ferramentas de Gestão do Conhecimento.

Por um lado, é imprescindível que as lideranças estejam devidamente preparadas para o advento das práticas da GC (e seus benefícios) nas áreas que estão sob sua responsabilidade e, por outro lado, é inevitável que os processos de Gestão do Conhecimento façam uso dos recursos das unidades de negócio como ferramentas para a execução de certas atividades que lhes pertencem e, ao mesmo tempo, é pré-requisito para o sucesso de diversas práticas de GC que as mesmas estejam intrinsecamente inseridas nas etapas do processo produtivo das unidades de negócio.

Os membros da comunidade de prática identificaram a necessidade de se documentar em detalhes práticos como e em que casos essa relação mútua entre processos deve ser promovida.

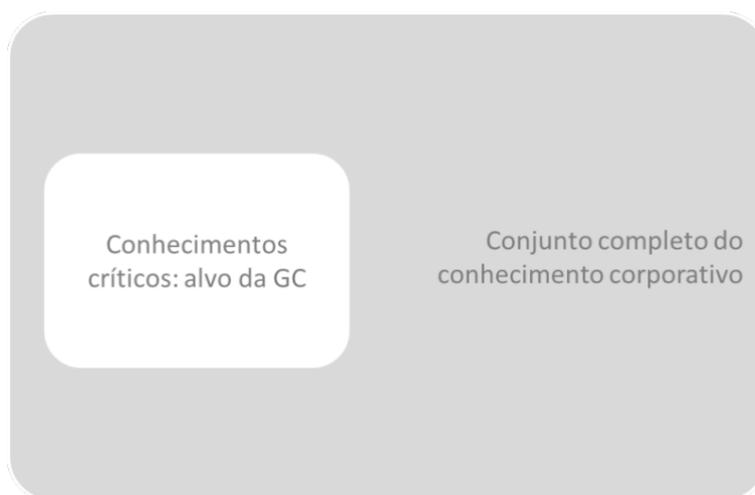
A representação a seguir demonstra a relação entre os processos e ferramentas tanto do negócio, como de GC:



3 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DA GC: CONHECIMENTOS CRÍTICOS

É também consenso que é parte das atividades iniciais da implementação da Gestão do Conhecimento o entendimento da estratégia da organização, a motivação para adotar a Gestão do Conhecimento, bem como, a identificação dos conhecimentos críticos para a organização, dentro do conjunto completo de conhecimentos que fazem parte das atividades diárias da empresa.

Esse sub-conjunto de conhecimentos será o objeto (o alvo) da Gestão do Conhecimento na organização.



4 GESTÃO DO CONHECIMENTO PROSEGUE PARA INOVAÇÃO

As motivações para a implementação da Gestão do Conhecimento parecem seguir uma evolução – ou sofisticação – que determina o caráter tático ou estratégico da GC. A motivação mais básica e imediata

pode ser o receio da perda de conhecimento corporativo (causado pela aproximação da aposentadoria de profissionais-chave, a alta rotatividade da força de trabalho ou a competição por recursos em um mercado acirrado), enquanto em nível tático o objetivo pode ser a garantia de evolução das competências possuídas e, por fim, a necessidade de inovação (pontual ou constante) poder ser o motivador em nível mais estratégico.

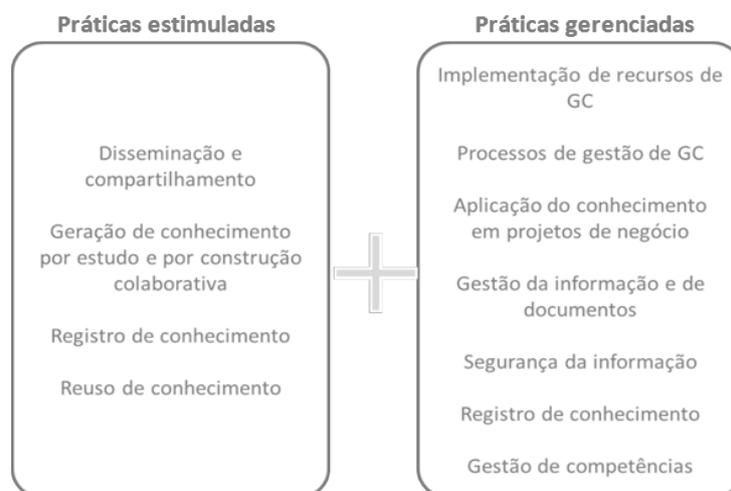
Os membros da comunidade consideraram que a imagem de uma pirâmide (representando o empilhamento das motivações) pode ser uma melhor alternativa para a representação dessa relação, em lugar do formato de cunha proposto inicialmente e representado a seguir.



5 PRÁTICAS ESTIMULADAS X PRÁTICAS GERENCIADAS

Dois grandes grupos de práticas foram percebidas: as práticas gerenciadas que devem obrigatoriamente ser objeto de gerenciamento, acompanhamento, e por vezes, execução por parte da equipe responsável pela Gestão do Conhecimento na organização, de modo a garantir sua aplicação, sua continuidade e sua mensuração de resultados, e as práticas estimuladas em que a execução depende essencialmente do engajamento da comunidade de profissionais da empresa, restringindo a possibilidade de atuação da equipe de GC à estruturação, patrocínio, divulgação e suporte à sua utilização.

O símbolo de soma (“+”) sucedeu a representação inicial de oposição (“X”), denotando a aplicação conjunta das duas abordagens, e não a opção entre uma ou outra.



6 PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO CÍCLICOS TÍPICOS

Pôde-se perceber, também, a adoção da visão de ciclos típicos da literatura de Gestão do Conhecimento para explicar a sucessão de macroprocessos de GC, em ciclos compostos de 4, 5 ou 6 processos. Um exemplo típico é representado a seguir.

Cada etapa do ciclo de processos deve ser descrita em próximas revisões deste relatório de modo a tornar claras as práticas envolvidas em cada etapa.

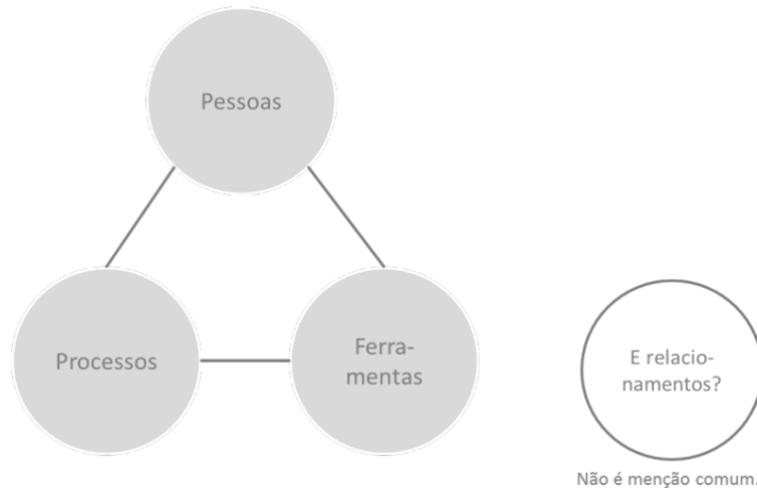


7 CONHECIMENTO CORPORATIVO = PESSOAS + PROCESSOS + FERRAMENTAS

Tornou-se igualmente comum a visão de que o conhecimento corporativo (ou seja, o conjunto de componentes que se traduz na capacidade da empresa em realizar determinada atividade produtiva) é uma composição de processos, conhecimentos individuais (pessoas) e ferramentas, diretamente envolvidos na atividade produtiva mencionada.

Discussões pendentes a este respeito e que exigem discussão complementar incluem:

- O fato de que os relacionamentos (com outras pessoas, empresas, entidades de classe, instituições de ensino, dentre outros) não são menção comum, embora o conhecimento detido por essas entidades externas possa ser considerada chave em muitos processos.
- Os três (ou quatro, se considerarmos os relacionamentos) podem ter diferentes pesos (diferente importância), exigindo representação (no diagrama abaixo) com círculos de tamanho diferente e, possivelmente, recomendações de práticas diferentes a cada caso.
- O termo “relacionamento” pode ter diferentes entendimentos e é preciso tornar claro qual é o entendimento adequado para os fins da Gestão do Conhecimento.



8 INICIATIVAS NÃO SOMENTE VIRTUAIS, TAMBÉM PRESENCIAIS

As iniciativas de Gestão do Conhecimento não podem se apoiar exclusivamente em práticas virtuais, apoiadas por ferramentas de tecnologia da informação.

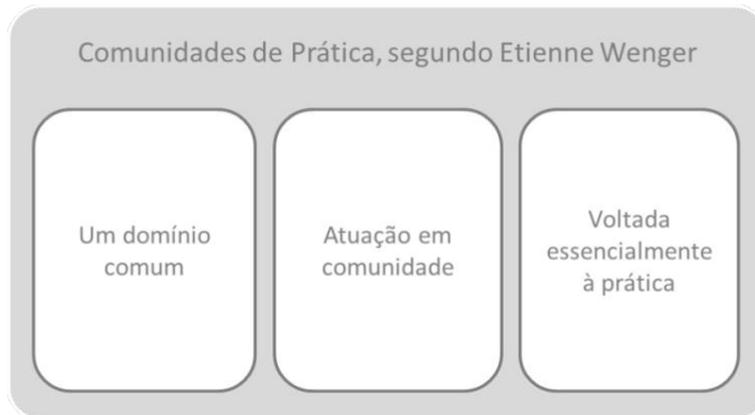
A atividades presenciais (ou seja, exigindo a reunião dos participantes em um mesmo ambiente físico para condução de discussões ou execução de tarefas) são recurso importante para garantir o estabelecimento de relações de confiança que promovem a disposição ao compartilhamento de conhecimento.



9 ADOÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA

A adoção de comunidades de prática não foi considerada comum, embora presente em duas das três empresas pesquisadas (Embraer e Promon Engenharia, em que há comunidades segmentadas por especialidade técnica).

Discussões posteriores devem avaliar os casos em que a adoção de comunidades de prática faz sentido como parte dos processos de Gestão do Conhecimento.

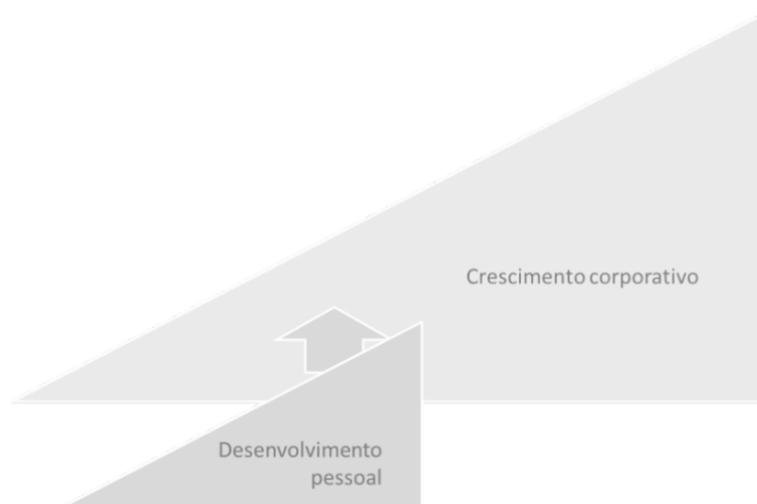


Definição de comunidades de prática, segundo o autor Etienne Wenger.

10 EVOLUÇÃO DA EMPRESA E TAMBÉM DO INDIVÍDUO

Os melhores resultados em participação dos profissionais da organização parece ocorrer quando é percebida uma relação ganha-ganha entre a empresa e o profissional, ou seja, é preciso desenhar a estratégia e os processos de Gestão do Conhecimento de modo que seja possível proporcionar (e tornar visível essa possibilidade) os benefícios corporativos esperados da GC e, ao mesmo tempo, oferecer perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal.

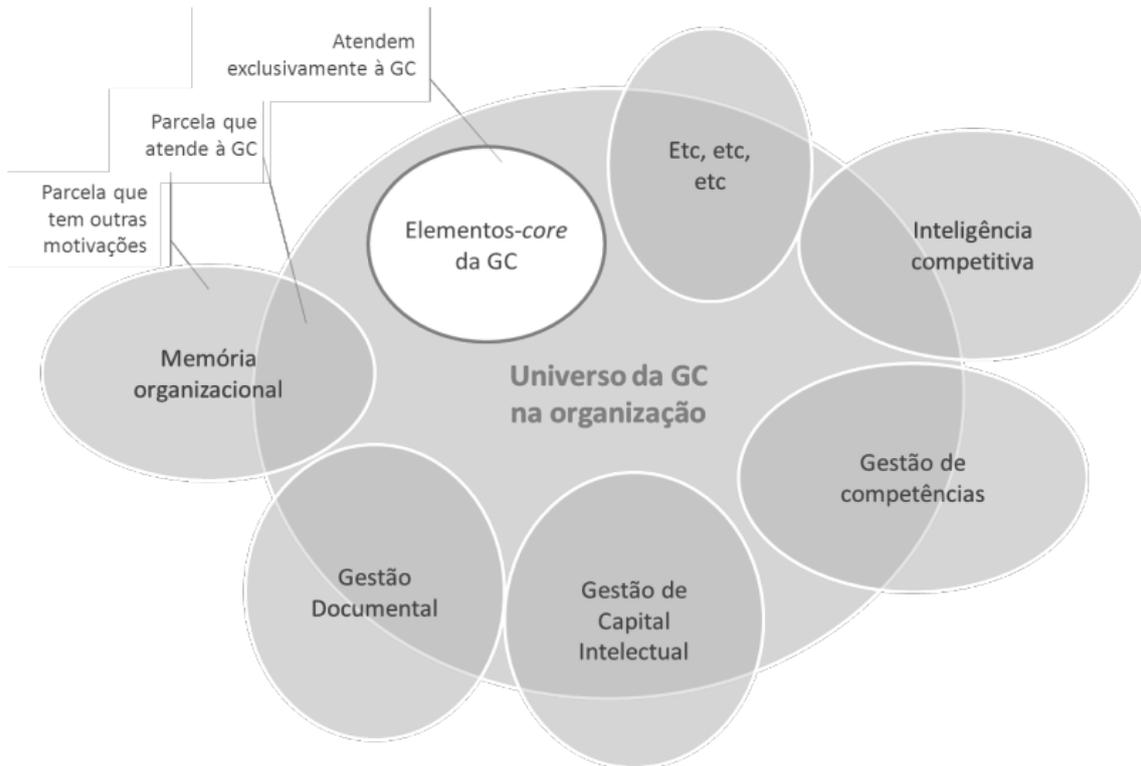
A representação gráfica dessa relação adotada inicialmente (abaixo) exige revisão da proporção entre os dois triângulos ou até mesmo a representação de outras maneiras (envolvendo a imagem de mãos dadas, por exemplo).



FRONTEIRAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em estudos de caso e artigos nem sempre é clara a distinção práticas exclusivas da Gestão do Conhecimento e aquelas emprestadas de áreas vizinhas na Administração de Empresas (ou que se beneficiam de práticas já implementadas por outros motivos nessas áreas).

A presente comunidade de práticas deve buscar, nas próximas versões deste relatório, esclarecer esses dois conjuntos e compilar recomendações sobre cuidados a serem tomados.



ABORDAGENS DE IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

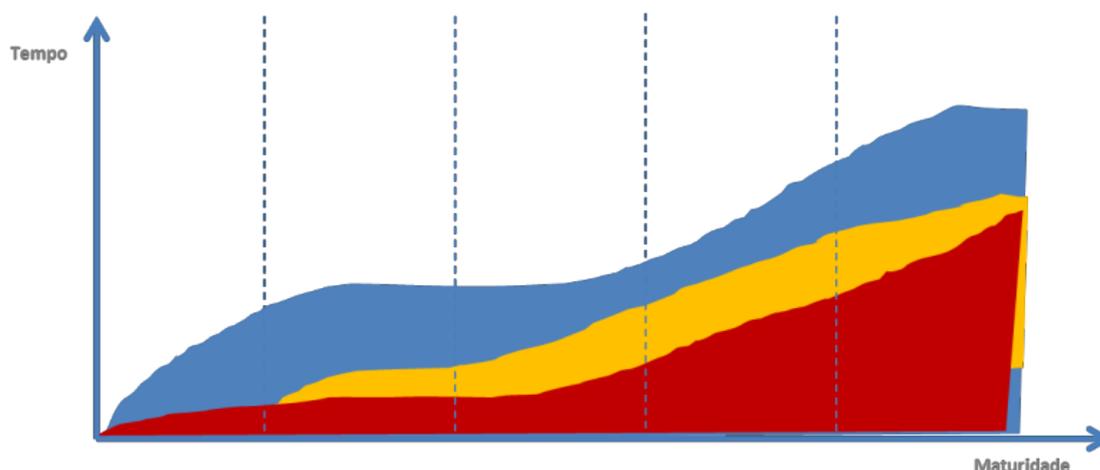
A equipe participante pôde perceber duas formas válidas para se implementar e operar a Gestão do Conhecimento, representadas no diagrama abaixo. As setas contidas no diagrama representam a possibilidade de se entender a progressão entre os quadrantes como um *roadmap* evolutivo, embora não obrigatório.

	Atuação planejada	Atuação Voluntária
Suporte Corporativo	Ações de GC estruturadas e gerenciadas, com escopo corporativo	Ações de GC voluntárias por parte dos departamentos, mas com assessoria de equipe corporativa de GC
Suporte Local	Idem acima, com escopo departamental	Não – GC Iniciativas espontâneas de indivíduos sem suporte da liderança departamental ou corporativa ou ações de áreas de conhecimento vizinhas que se confundem com GC

CONCEITO DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A tradicional representação de níveis de maturidade como uma escada a ser percorrida (típica dos modelos de outras áreas do conhecimento, como o **CMM - Capability Maturity Model** e o **OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model**, e algumas vezes adaptada para proposição de um modelo **KMMM - Knowledge Management Maturity Model** por algumas entidades e estudiosos) não se mostrou confortável para o grupo dada a falta de padrão e maturidade das práticas de GC no Brasil e no mundo, tornando questionável a definição de suas variáveis e sua escala evolutiva.

Este relatório propõe, portanto, que a evolução da maturidade de processos de GC em uma organização seja entendida como a constatação da expansão das práticas e/ou do alcance das práticas ao longo do tempo, como exemplificado no diagrama a seguir.



GLOSSÁRIO DE FERRAMENTAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

<Inserir aqui o glossário de práticas construído colaborativamente na ferramenta wiki do ambiente virtual TeamLab>

PRÓXIMOS PASSOS

Os resultados compilados neste relatório certamente representam de forma ainda imperfeita as definições procuradas pelo grupo que se reuniu no início do ano de 2013.

Os mesmos resultados, porém, representam um importante marco para a prática da Gestão do Conhecimento no Brasil, por reunir pela primeira vez as empresas brasileiras praticantes da GC em um fórum perene e voltado ao entendimento e intercâmbio de práticas.

Este primeiro relatório, ademais, constitui a primeira versão do mapeamento de práticas que, após ciclos anuais de revisão, permitirá atingir um guia de implementação com o nível e a abrangência esperados.

Recomenda-se como próximos passos para a continuidade destes trabalhos, a serem repetidos a cada ano:

- A publicação e divulgação formal deste relatório de resultados, visando beneficiar de imediato as empresas que buscam orientação na implementação de seus próprios processos de Gestão do Conhecimento.
- A releitura e revalidação pelos membros da comunidade de práticas.
- A revalidação a partir da análise das práticas de novos membros da comunidade de práticas.
- A revalidação a partir da análise de estudos de caso disponíveis na literatura.

ENTIDADES PARTICIPANTES

Participaram das atividades desta comunidade de prática no ano de 2013 representantes das seguintes empresas associadas ou convidadas da SBGC (em ordem alfabética):

BIOLAB
Bradesco
Brasil Kirin
Braskem
BMF&Bovespa
CCEE - Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
Correios
CTEEP - Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista
Embraer
Hospital São Camilo
Magnetti Marelli
Metrô - Companhia do Metropolitano de São Paulo
MWM International Motores
Natura Cosméticos
Petrobras
Promon Engenharia
RNP - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
SABESP
SEBRAE SP
Serasa Experian
Tecnisa
Vale

REFERÊNCIAS

CWA - 14924 - European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1: Knowledge Management Framework. Disponível em: <<http://research.fraserhealth.ca> />. Acesso em 22/02/2014.

WENGER, Etienne. **Comunities of Practice a brief instroduction.** Disponível em <<http://www.ewenger.com/theory/>>. Acesso em: 20/01/2014.

LANGEN, Manfred. **Knowledge Management Maturity Model – KMMM - Methodology for assessing and developing maturity in knowledge management.** Disponível em: <<http://www.kmmm.org/><. Acesso em: xx/xx/xxxx.

Organizational Project Management Maturity Model - OPM3. Disponível em: <<http://www.pmi.org/>>. Acesso em 26/03/2014.

WENGER, Etienne. **Comunities of Practice a brief instroduction.** Disponível em <<http://www.ewenger.com/theory/>>. Acesso em: 20/01/2014.

Sugestões para a revisão deste documento

Identifique suas iniciais na tabela abaixo.

Não altere o texto da versão atual; em lugar disso, anote logo após o texto a ser alterado a sua sugestão de alteração, precedendo seus comentários com suas iniciais, como no exemplo a seguir:

[MY] Sugiro que o texto do parágrafo anterior seja reeditado para se tornar mais genérico, aplicável a empresas de qualquer segmento econômico e não apenas a instituições financeiras.

Tabela de revisores

Iniciais	Nome e empresa
[MY]	Marcelo Yamada – Promon Engenharia
[FV]	Fabio Vernalha - Natura Cosméticos
[MJ]	Margareth Jessen - RNP Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
[FF]	Fernando Fukunaga - SBGC
[AD]	Adaberio Correia Diniz - MWM International motores