**Revista Boletim do Gerenciamento**

**Site:** www.nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento

# A gestão do conhecimento e seus reflexos no cenário de gerenciamento de projetos

GIRARDI, Valéria Figueira Rodrigues[1]; CUNHA, Pedro Henrique[2].
valeriafigueira@hotmail.com[1]; pedro.cunha@poli.ufrj.br[2]

Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG, Centro de Tecnologia, UFRJ.

**Informações do Artigo**

Histórico:
*Recebimento: 26 Abr 2021*
*Revisão: 28 Abr 2021*
*Aprovação: 30 Abr 2021*

Palavras-chave:
*Gestão de Projetos*
*Gestão do Conhecimento*
*Capital Intelectual*

**Resumo:**

*O avanço tecnológico que o mundo vem sofrendo com agilidade incomparável nos trouxe a um novo patamar. As empresas que não conseguiram entender e se adaptar a esse novo cenário ficaram pelo caminho. A popularização da internet e a enxurrada de informações de tantas fontes trouxeram consigo benefícios e desafios. Quem consegue filtrar, absorver, reter e aplicar tudo isso se tornou um profissional desejado, e aquelas empresas que os têm precisam saber retê-los e mais ainda têm o desafio de realizar a gestão desse conhecimento de forma que o torne uma vantagem competitiva para si. É o capital intelectual que permite uma rápida resposta frente a uma jogada da concorrência, por exemplo, é ele quem cria um produto excepcional em sua empresa, entre outras coisas. Esse saber, que é pessoal, deveria estar registrado para ser repassado e reutilizado em outras frentes. Uma forma de reforçar isso é fortalecer o tema em grupos de gerenciamento de projetos, adotando práticas que assegurem a incorporação e divulgação de saberes. Abordar as possibilidades e impactos e apontar caminhos para utilização dos conhecimentos trazidos à tona nessas equipes serão contribuições para empresas que precisem desenvolver essa vantagem competitiva essencial no mercado globalizado.*

## 1. Introdução

A sociedade atual vive um momento que vem sendo definido como "Mundo *VUCA*", em uma abreviatura que os americanos criaram para resumir os pilares "*Volatility, Uncertainsty, Complexity, and Ambiguity* (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade)". Em suma esse conceito reflete que as mudanças no mundo vêm sendo rápidas, desafiadoras, sem facilidade de gerar previsões precisas, cheios de múltiplos e complexos aspectos a se considerar e com caminhos diversos, incertos, imprevisíveis. Muito desse cenário se deu em função dos avanços tecnológicos globais e é um caminho sem volta. Portanto as empresas precisam saber administrar muito bem todas as dificuldades que esse mundo apresenta e também precisam usar com inteligência as oportunidades que ele nos traz.

No entendimento de Strauhs *et al.* criar um ambiente onde haja partilha de experiências, conhecimentos e novas ferramentas indica que essa organização sabe agir e interagir no novo cenário digital [1].

Entender que quem detém conhecimento possui cada vez mais poder em suas mãos, mais rapidez de decisão, mais agilidade em lançar novos produtos, mais assertividade nos serviços que oferecem, é essencial para a empresa que almeja ser tratada como referencial em sua área de atuação. Esse novo olhar muda todo o jogo, como reforça Ricardo Silva e Ana Neves quando argumentam que reconhecer que o conhecimento e, em decorrência, as pessoas são o principal meio de obtenção de um diferencial competitivo e agregação de valor para as organizações, leva-as a adotar mecanismos que garantam o desenvolvimento desse potencial. Dessa forma, as organizações precisarão reformular suas concepções tradicionais de comando e controle, buscando outros meios que beneficiem aspectos como criatividade, inovação e aprendizagem contínua, reconhecidos como promotores do desenvolvimento corporativo atualmente e futuramente [2].

Considerando que o capital intelectual refere-se à soma de saberes de uma empresa, saberes esses que estão presentes nos indivíduos que nela trabalham e de certa forma a representam, é de suma importância que as Organizações evoluam no sentido de valorizar esse conceito e tratá-lo como um patrimônio interno capaz de trazer vantagens frente à competitividade e agressividade do mercado.

Nesse cenário globalizado muitos são os dados a que todos podem ter acesso. Para agregar valor aos dados eles devem se transformar em informações que por sua vez precisam ser elaboradas e contextualizadas de modo que se transformem em conhecimento. Contudo, só ter criado o conhecimento já não é o bastante. É preciso retê-lo na empresa e não apenas nas pessoas e o passar adiante, criando um legado forte de ensino e inovação a essa Organização. A grande dificuldade não é a de encontrar informações (na realidade há de sobra). O desafio é conseguir filtrar tantas e focar naquilo que é pertinente. Strauhs *et al.* observou que o desafio é internalizar essa cultura da informação de forma que os colaboradores percebam e valorizem essa troca e uso das informações para criar produtos, serviços e processos inovadores [1].

Portanto, a cultura que a empresa pratica fará toda a diferença entre implementar de fato uma gestão de conhecimento em projetos e na Organização como um todo, ou ficar apenas no discurso. Todo e qualquer movimento que se pretenda enraizar em uma empresa tem muitas chances de dar certo se a alta direção for envolvida e se engajar no propósito. Esse aspecto está presente nas ponderações de Silva e Neves que acreditam ser preciso uma mudança de comportamento, atitude e de forma de pensar dos indivíduos e organizações por meio dos seus líderes para que a aprendizagem aconteça, sendo necessário evoluir nossa forma de pensamento [2].

Faz-se necessário então o envolvimento desses atores para consolidar a chamada gestão de conhecimento, explicada no site da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento como:

> *Gestão do conhecimento é uma área que se ocupa exatamente disso: métodos e práticas para adquirir, disseminar, utilizar, preservar conhecimento relevante de forma consistente, mantendo e gerando valor para a organização.* [3]

A gestão do conhecimento deve, portanto, organizar processos para administrar a percepção, criação, uso e partilha do conhecimento dentro da organização de forma estratégica para que a mesma consiga atingir e superar seus objetivos macros.

É importante que as empresas percebam que na sociedade do conhecimento seu maior diferencial e vantagem competitiva está, mais do que nunca, centrado nas pessoas, através do capital intelectual. Nem sempre é fácil a troca de conhecimentos, pois muitas vezes trata-se de um conhecimento tácito e de difícil perpetuação. Takeuchi e Nonaka (sinalizam que o conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos formal e sistematicamente. Já o conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável uma vez que ele é pessoal e

difícil formalizar, o que dificulta seu compartilhamento. Os autores acreditam que o conhecimento é criado através da interação entre o tácito e o explícito [4]. Cabe as empresas conseguir incorporar esses saberes individuais, especialmente os tácitos e torná-los ferramentas globais no alcance de suas metas. De acordo com Strauhs *et al.* as empresas que quiserem de fato evoluir precisarão incorporar novos conceitos e posturas. Deverão ainda desenvolver processos e atividades que permitam lidar com o estoque de conhecimento de forma adequada. Em seu entendimento, o papel da Gestão do Conhecimento nas organizações é proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas gerando benefícios e aumentando a competitividade [1].

Dessa forma, o ambiente propício a troca de informações, a interação entre os mais diversos indivíduos e que incentiva a criação e a perpetuação do conhecimento é o ideal que deve ser buscado pelas empresas que pretendem se manter no mercado e, mais do que isso, se destacar no mercado. Diante disso, fazer uso da gestão do conhecimento e suas técnicas em grupos de gerenciamento de projetos é fator relevante para alcance do sucesso e vantagem competitiva importante no atual cenário.

Na era da informação ou do conhecimento a agilidade, a entrega de soluções, as atualizações constantes, as inovações e a administração eficaz de todos os processos dentro de uma empresa pode ser o divisor de águas entre o sucesso e o fracasso. As transformações e inovações que foram se consolidando exigiram adaptações e busca por respostas rápidas quanto a posicionamento de mercado, dessa forma a adoção de ferramentas como a de gerenciamento de projetos faz todo sentido. De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. as primeiras associações na área datam de 1960 nos Estados Unidos e na Europa (como o *Project Management Institute – PMI* e a *International Project Management Association – IPMA*). Os autores explicam que até a década de 80 a gestão de projetos era tratada ainda como embrionária já que não tinha uma identidade desenvolvida. Em 80 e 90 vem a primeira onda da gestão de projetos e na segunda metade de 1990 o crescimento é exponencial, com a publicação das primeiras edições dos reconhecidos guias de conhecimento em gerenciamento de projetos e certificação profissional como o *PMBoK* (*Project Management Body of Knowledge*) e seu certificado, o *PMP* (*Project Management Professional*). Para se ter uma ideia nos anos 2000 o Brasil estava em posição de liderança no raking dos países da América Latina como o maior número de profissionais certificados pelo *PMI* (*Project Management Institute)* [5].

Existem dezenas de literaturas disponíveis para definir projetos, mas em suma pode-se dizer que um projeto é um empreendimento temporário em busca de um objetivo comum, único, utilizando recursos e prazos estipulados previamente. Já a gestão de projetos refere-se à execução e ao controle de todas as vertentes de um projeto. Carvalho e Rabechini Jr. entendem que gerenciamento de projetos inclui planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos, conforme definição da norma ISSO 10006 [5].

O gerenciamento de projetos garante maior agilidade, assertividade e resultados mais precisos por se basear em técnicas, práticas, estratégias e ferramentas orientadas por especialistas no assunto e em obras certificadas. Quando bem realizado espera-se maior produtividade, melhor controle do processo, atendimento a prazos, observação atenta aos custos e investimentos do projeto, informações bem estruturadas, agilidade decisória, qualidade na entrega, comunicação eficaz e boa interação entre as pessoas que fazem parte da equipe.

Dentro da gestão de projetos existem muitas áreas de conhecimento. Nesse artigo será aprofundada a questão pertinente a área de gerenciamento da comunicação do projeto. Carvalho e Rabechini Jr. mostram que segundo o *PMI* os processos envolvidos no

gerenciamento das comunicações do projeto são: identificar as partes interessadas, planejamento da comunicação, distribuição das informações, gerenciamento das expectativas e reporte do desempenho, onde acontece a disseminação das informações quanto ao desempenho de um projeto. A área vem sofrendo mudanças ao longo do tempo, mas é de se notar que a maneira informal como a comunicação vem sido tratada nos projetos pode comprometer sua qualidade, até porque existem dificuldades tanto da própria organização quanto dos indivíduos em transmitir os conhecimentos que dominam. [5].

Para que a comunicação e a troca de conhecimentos possam fluir de maneira intensa e natural é importante criar um ambiente de confiança dentro do âmbito de projetos, o que muitas vezes não é tarefa fácil em função dos diversos atores, personalidades, formações, enfim a multidisciplinaridade dessas equipes. É preciso evitar a centralização dos dados em determinados indivíduos e também trabalhar para evitar ruídos e interpretações equivocadas para conseguir sucesso nesse aspecto tão relevante para a Organização. É preciso atenção, portanto, quanto aos atores envolvidos (emissor e receptor) quanto à forma como essa comunicação é realizada (canal), quanto a certeza de que a mensagem foi codificada corretamente (f*eedback*) e se existiram dificuldades no processo (ruídos). Quanto a esse último e importante aspecto, o guia PMI sugere utilizar os 5 C`s das comunicações: Correta (uso correto da gramática e ortografia), Concisa (sem excessos), Clara (com propósito transparente), Coerente (com fluxo lógico de ideias) e Controlada (cuidar do fluxo de palavras) [6].

Carvalho e Rabechini Jr. já indicam que a eficácia das comunicações em projetos depende de um conjunto de processos sociais, que se desenvolvem ao longo do ciclo de vida do projeto e transcendem seu legado de lições aprendidas [5]. Portanto, fortalecer a questão da eficácia nas comunicações durante um projeto poderá facilitar o desenvolvimento da gestão de conhecimento.

## 2. Referencial teórico: Gestão do Conhecimento e de Projetos e Capital Intelectual

O tema gestão do conhecimento tem ganhado importância ao longo do tempo em função das demandas que o mercado tem imposto a todas as empresas. Para entender mais sobre como gerenciar esse bem, deve-se iniciar da reflexão sobre como o conhecimento tem início dentro da Organização. Takeuchi e Nonaka reforçam que em uma visão rígida, o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos [4]. Logicamente, a instituição por si só não cria o conhecimento, mas é dever dela propor um ambiente favorável para incentivar e estimular a produção de mais conteúdo. Os autores sinalizam que o conhecimento organizacional é exatamente a cristalização dos conhecimentos criados pelos indivíduos e disseminados do diálogo e do compartilhar de experiências. Na percepção dos autores, uma empresa criadora de conhecimento é na verdade aquela que torna o conhecimento pessoal disponível para os demais continuamente independente do nível [4].

De acordo com Almeida et. al. o conceito da gestão do conhecimento surge como uma forma de organizar, integrar as informações, permitindo que todos os dados para a gestão possam estar disponíveis em uma única base para consulta e auxílio à tomada de decisões. Além desse conceito, os autores reforçam que o compartilhamento desse ativo é vital para que ele se torne de fato um patrimônio intelectual e que fomente projetos e estratégias [7]. Nesse contexto pode-se observar a contribuição que Fernando Fukunaga, atual Diretor Presidente da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, entende quanto à definição para gestão do conhecimento como sendo a intencionalidade da organização em promover, valorizar e cultuar atributos que permitam a aplicação de determinadas práticas ou um conjunto de práticas voltadas

ao conhecimento relevante ao negócio ou propósito ou ainda ideal, buscando fazer melhor o que já se faz e criando novas opções ou categorias [3].

Nonaka e Takeushi definem o conhecimento como uma crença verdadeira justificada e a gestão do conhecimento como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas. Os autores alertam ainda que a necessidade de se construir novos conhecimentos com rapidez reside no fato de que esse é um recurso que se torna obsoleto com grande velocidade no ambiente em que estamos inseridos. Em sua teoria o novo conhecimento é criado através da "síntese" que é um processo contínuo e dinâmico que reconcilia os opostos. São seis os conjuntos de opostos, que na realidade são interdependentes: tácito e explícito, corpo e mente, indivíduo e organização, inferior e superior, hierarquia e força de trabalho, oriente e ocidente. [4]. Dessa forma, empresas que se destacam e tentam alcançar sucesso sabem tirar benefício desse mundo novo cheio de paradoxos e também estimulam um ambiente onde as ideias e a criatividade possam fluir naturalmente criando e recriando novos conceitos. Esse ambiente favorece a troca entre os indivíduos que interagem, dividem experiências, discordam e, dessa forma, conforme cita a mesma obra transformam o conhecimento pessoal em conhecimento organizacional. Não é tarefa fácil em função de barreiras individuais e organizacionais, mas o incentivo à criação, absorção e disseminação do conhecimento fortalece o capital intelectual, favorecendo todos os envolvidos a desenvolver todo seu potencial.

O capital humano que a empresa possui é o responsável por gerar o capital intelectual que a diferencia dos demais. De acordo com Stewart, o capital humano de uma empresa está incorporado nas pessoas cujo talento e experiência criam os produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não as concorrentes. Elas são o ativo. Por isso quanto maior a intensidade do capital humano de uma empresa – ou seja, quanto maior o percentual de trabalho que gere um alto grau de valor agregado, realizado por pessoas cuja substituição seja difícil, - mais a empresa pode cobrar por seus serviços e menos vulnerável ela ficará aos concorrentes [8]. Entendendo o capital intelectual como a soma dos conhecimentos e experiências dos colaboradores de uma empresa percebe-se o quanto é importante a correta gestão desse conhecimento como forma de consolidar vantagem competitiva.

Quanto ao tema do gerenciamento de projetos torna-se imprescindível recorrer à definição do *IPMA* (*International Project Management Association*), presente na publicação Referencial das competências para indivíduos em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios (ICB4), que nos indica que projeto trata-se de um empreendimento único, temporário e multidisciplinar, organizado para a realização de entregas acordados com requisitos e limitações predefinidos. Nesse contexto, a gestão de projetos preocupa-se com a aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências para que o projeto possa atingir os seus objetivos. Uma gestão de projetos eficiente traz como benefícios a maior probabilidade de serem atingidos os objetivos e garante uma eficiente utilização dos recursos, satisfazendo as diferentes necessidades das partes interessadas no projeto [9].

Outra publicação importante, o PMI, define que gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O mesmo é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente. O guia ainda aponta que um gerenciamento de projetos eficaz e eficiente deve ser

considerado uma competência estratégica nas organizações [6].

Ambas as publicações mostram, portanto, que o gerenciamento de projetos é condição essencial para o alcance de resultados favoráveis frente às diversas demandas que surgem em velocidade considerável para as empresas.

## 3. A integração entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Projetos aliados ao capital intelectual

A empresa que atua a partir de uma cultura fortemente pautada na gestão do conhecimento e a usa no contexto de seus projetos tem grande probabilidade de se destacar no atual mercado de trabalho. Silva e Neves citam que no ambiente global e da sociedade do conhecimento, o sucesso das organizações situa-se mais nas capacidades intelectuais e holísticas do que nos ativos físicos, mais no mundo das gerações de ideias do que de ativos tangíveis e dessa forma a capacidade de gerir o potencial humano se transforma em uma habilidade executiva essencial [2].

Aliar a disciplina da gestão do conhecimento a gerenciamento de projetos, quando bem conduzida, pode trazer resultados assertivos para todos os envolvidos. Alencar e Fonseca propõem como conceito para Gestão do Conhecimento: processo que envolve a coleta, o processamento e a partilha de todo ativo de informação possuído pela empresa, com a finalidade de transformar-se em organização mais inteligente e competitiva. [10].

Nessa perspectiva, é importante a figura do gerente de projetos atuando nesse âmbito para facilitar e fortalecer a questão. De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. pode-se dizer que os gerentes de projeto passam a maior parte de seu tempo atuando em relação à comunicação, seja construindo relatos sobre o desempenho do projeto, sendo organizando reuniões de controle e revisão ou distribuindo informações aos interessados [5]. Assim sendo, a habilidade do gerente de projetos em fazer o correto uso e disseminação do capital intelectual favorece não apenas o projeto em questão como todo o ambiente corporativo. Não há como pensar no sucesso do uso da ferramenta de gestão de projetos sem conectá-la a uma boa gestão do conhecimento, pois os assuntos se interligam de maneira indissociável e, portanto precisam estar alinhados. A presença do conhecimento em todos os aspectos do gerenciamento de projetos é forte e para que sua contribuição seja plena há de se ter uma troca constante.

No centro da gestão do conhecimento e de projetos está o capital intelectual que deve ser entendido como condição para geração de valor para as organizações da sociedade atual. Os indivíduos contribuem com ele a partir de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, numa conjunção definida como competência. A capacidade de inovação que vem junto com esse processo também faz parte desse capital tão vital para as empresas.

Com intuito de melhor aproveitar o capital intelectual no gerenciamento de projetos, algumas ações podem ser propostas.

### 3.1. Ações propostas

Como gerenciar toda essa expertise, esse capital intelectual que muitas vezes é exposto nas reuniões de projetos? E mais ainda como fazer esse capital ser distribuído, complementado e aumentado dentro da estrutura organizacional? Afinal conhecimento sem ação, sem partilha e sem evolução não tem tanto sentido.

Para implementar uma boa estratégia de comunicação que responda a essas questões a literatura indica algumas diretrizes. São muitos os meios pelos quais podemos fazer uso dessas estratégias, como meio falado, escrito, gestual, formal, informal, oficial ou não, entre outros. O PMI sustenta que no que tange ao contexto de gerenciar com sucesso os relacionamentos de projeto com as partes interessadas, a comunicação inclui desenvolver estratégias e planos para artefatos e atividades de comunicação adequados com a comunidade de partes interessadas e a aplicação de habilidades para aumentar a

eficácia das comunicações planejadas e outras comunicações *ad hoc* [6].

Para auxiliar a eficácia das entregas em comunicação algumas ferramentas são indicadas como: registros, relatórios, reuniões, documentos de apoio, ferramentas de mídias sociais, infra-estrutura de TI, *softwares* de gerenciamento de projetos, entre outros, lembrando que todo esse processo é dinâmico e realizado ao longo de toda a existência de um projeto.

Entende-se, portanto, que um bom plano de gerenciamento de comunicações deve tentar responder as necessidades do projeto nesse sentido e mais do que atender ao projeto seria importante replicar o conhecimento proveniente dessa troca feita através dos mecanismos de comunicação para a empresa como um todo afim de que a mesma aumente seu capital intelectual e, dessa forma, melhore sua vantagem competitiva. Nesse contexto, algumas ações de suporte poderiam ser sugeridas tais como: desenvolver programa para engajar as lideranças no tema, identificar perfis que tenham facilidade em formalizar e repassar conhecimentos, desenhar um manual padronizado para confecção das lições aprendidas nos projetos, disseminar o conhecimento adquirido e trocado nos projetos em vários âmbitos da empresa através de workshops, fóruns, acesso fácil online e lançamento anual das boas práticas alcançadas na empresa, elaborar indicadores relevantes e por fim, recompensar não só as melhores práticas e sim quem luta para repassar o conhecimento proveniente delas.

Em primeiro lugar, é primordial termos líderes engajados na missão de fortalecer a ideia de que será de suma importância para a empresa que os conhecimentos surgidos e trocados durante as reuniões de projetos sejam identificados, colhidos e disseminados sempre que forem relevantes. É provável que a proposta de interface com a área de Recursos Humanos seja um bom caminho para sensibilizar e reunir a alta administração. Isso pode ser realizado através de encontros e treinamentos em que seja explicado pelo RH a importância da adesão ao tema da gestão do conhecimento na área de projetos e solicitado a ajuda da alta cúpula para atuar como multiplicadores nesse processo, facilitando o processo de comunicação e valorizando a troca de informações e de conhecimento. Identificar nos projetos quem seriam, além do gerente de projetos, as pessoas mais propensas a colaborar com a formalização e repasse dos conhecimentos de forma que tudo possa acontecer da maneira mais natural possível também se mostra uma boa ideia. Um grande dificultador em todo processo de troca de conhecimento é o receio de quem está passando seu saber o "perdê-lo", ou seja, deixar de ser o único referencial, detentor do conhecimento específico e consequentemente se tornar substituível. É preciso encerrar esse tipo de pensamento, afinal o conceito pode ser difundido, todavia o *know how* é pessoal e sempre será único e exclusivo de quem o possui através das experiências vividas por ele. Se a pessoa certa for indicada para servir de líder nesse processo de captação dos aprendizados trocados nos projetos, a mesma poderá corroborar esse aspecto e facilitar a aceitação mesmo daqueles mais resistentes. Em Gestão do Conhecimento nas Organizações de Strauhs, Faimara do Rocio [*et al.*] cita que:

> *É necessário, ainda, identificar pessoas imbuídas do ideal de compartilhar, capazes de serem agregadoras, com habilidade de coordenação e colaboração efetiva. Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) são os chamados "ativistas do conhecimento"; já para Sveiby (1998) são os "líderes".* (p.53) [1].

Outra proposta que poderá fortalecer a prática de formalizar os conhecimentos durante as reuniões de projetos seria a idealização de um formulário de lições aprendidas padrão que fosse bem direcionado, de fácil entendimento e atrativo para quem escreve e para quem lê. Esse repositório de lições aprendidas poderia ser disponibilizado na intranet da empresa de forma que todos pudessem ter acesso tanto a um modelo base quanto aos que já foram preenchidos. De

acordo com o PMI, o registro das lições aprendidas pode incluir a categoria e a descrição da situação. Além do impacto, recomendações, ações propostas associadas com a situação, dificuldades, problemas, riscos e oportunidades percebidas, ou outro conteúdo conforme apropriado. [6].

Da mesma forma seria interessante trabalhar a comunicação interna da Organização quanto à divulgação de lições aprendidas em projetos, organizando workshops, treinamentos e fóruns de debate entre diversos setores, disseminando assim o conhecimento e retroalimentando os processos já desenhados. Um desses eventos poderia ser o lançamento anual ou semestral de boas práticas alcanças através dos projetos. Seria um momento de resgate de todos os saberes percebidos nesse prazo e uma forma de compartilhar os resultados de uma boa gestão do conhecimento. Essa oportunidade de interação viria a facilitar as relações e a troca de conhecimento tácito.

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento reforça essa ideia pontuando que para facilitar o acesso ao conhecimento tácito é indicado colocar as pessoas diretamente em contato, pois isso facilita o acesso a tal conhecimento através de perguntas formuladas ou da demonstração prática de sua aplicação. Complementa ainda que reuniões de preparação, consulta a colegas mais experientes e a criação de espaços para discussão e troca de conhecimentos são umas das técnicas para favorecer essa abordagem [3].

Outra sugestão para valorizar a gestão do conhecimento em projetos seria mapear quais são os colaboradores que contribuíram significativamente para a formalização e compartilhamento do conhecimento nas equipes de projeto e fazer a eles algum tipo de reconhecimento público de modo que fique claro quão importante é para a empresa ter em seu quadro um colaborador que entende a importância do resgate do capital intelectual e da disseminação e gestão do conhecimento como vantagem competitiva.

Por fim e não menos importante há de se pensar e estruturar indicadores que possam ajudar a mensurar e acompanhar como essas ações estão trazendo de fato resultados para a empresa.

## 4. Considerações Finais

Fica claro, após pesquisa bibliográfica, que o objetivo de uma empresa em adotar técnicas de projetização está em acelerar o alcance de resultados de forma assertiva e direcionada. A objetividade na busca de soluções aliada à criatividade e agilidade parece ser o critério adotado atualmente pelo mercado para lutar com tanta velocidade de transformação e de informação. Estamos em meio à chamada quarta revolução industrial, onde as mudanças são nítidas, aceleradas, profundas e de certa forma inéditas para todos nós. Diante desse contexto, o gerenciamento de projetos é disciplina importante para garantir o desenvolvimento do mercado de trabalho sob diversas vertentes. O presente artigo teve seu foco voltado para a gestão do conhecimento, que dentro das várias fases de um projeto se encontra no âmbito da comunicação.

O tema mostra-se relevante a partir do momento em que se percebe que sem a correta organização, formalização, retenção e compartilhamento de saberes muito se perde no resultado final de um projeto. Ele acaba se encerrando quando o seu próprio ciclo chega ao fim e não deixa seu legado na forma mais completa que seria impactar outras áreas e outros atores da empresa. As ações de suporte apresentadas como sugestões no item anterior podem ser úteis na tentativa de fortalecer ou mesmo implementar essa visão em equipes de projetos. É sabido que todo projeto tem um ciclo de início, meio e fim pré-estabelecido, todavia, pensar no conhecimento que ele produz de forma mais holística implica em acreditar que a gestão do conhecimento deve ser eficaz e trabalhar a favor de cada projeto específico, mas também da organização como um todo, já que ela se trata de um organismo vivo e dinâmico.

O que se verifica é que se trata de uma temática complexa, apesar de parecer muito simples. É complexa porque se relaciona com a cultura da empresa, com a valorização que se dá (ou não) a transmissão de conhecimentos e o quanto a liderança da empresa está disposta a se envolver e ser exemplar no assunto. Enquanto o capital intelectual não for seriamente visto como um dos pilares do sucesso e longevidade de uma Organização será difícil inserir a gestão do conhecimento na rotina desse local. Por isso mesmo, se essa inquietação começar em grupos de projetos, há de se ter uma oportunidade de ampliá-la para toda a cultura organizacional, uma vez visto os resultados e benefícios obtidos.

O que foi proposto nesse artigo, possivelmente pode vir a auxiliar agentes que levem esse conceito às Organizações que adotam gerenciamento de projetos em sua rotina e que estes consigam colocar em prática as ações apontadas como facilitadoras para a boa gestão do conhecimento e posteriormente consigam colher os frutos dessa iniciativa. Dessa maneira pode haver maior garantia à empresa quanto à retenção de capital intelectual, além de posicionamento mais rápido e assertivo frente à concorrência e destaque em sua área de atuação.

## 5. Referências


[1] STRAUHS, Faimara do Rocio, *et al*. Gestão do Conhecimento nas Organizações. Curitiba: Aymará Educação, 2012. 130p.

[2] SILVA, Ricardo Vidigal da & NEVES, Ana. Gestão de Empresas na Era do Conhecimento. São Paulo: Serinews Editora Ltda, 2004. 551p.

[3] SBGC. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. E-book O que é gestão do conhecimento? Conversa com especialistas em GC no Brasil. <http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/e-book_-_o_que_%C3%A9_gc.pdf>. Acesso em 31 de mar. 2021.

[4] TAKEUCHI, Hirotaka e NONAKA, Ikujiro. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008. 315p.

[5] CARVALHO, Marly Monteiro de e RABECHINI JR, Roque. Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo: Atlas, 2011. 422p.

[6] PMI, Project Management Institute. PMBoK Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6ª ed. *Newtown Square, Project Management Institute*, 2017. 678p.

[7] ALMEIDA, Alivinio, *et al*. Inovação e Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016. 138p.

[8] STEWART, Thomas A. Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. 138p.

[9] IPMA, *International Project Management Association*. Referencial das competências para indivíduos em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios. Versão 4.0. *Zurich, Switzerland*, 2015. 456p.

[10] ALENCAR, Cléa Maria Machado de; FONSECA, João José Saraiva da. Gestão do Conhecimento. Ceará: EGUS, 2015. 66p. Disponível em <https://md.uninta.edu.br/geral/gestao-do-conhecimento/pdf/gestao-do-conhecimento.pdf >. Acesso em 31 de mar. 2021.