



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

Knowledge Management and its Impacts on the Project Management Scenario

GIRARDI, Valéria Figueira Rodrigues¹; CUNHA, Pedro Henrique².

valeriafigueira@hotmail.com¹; pedro.cunha@poli.ufrj.br²

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

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Gestão de Projetos

Gestão do Conhecimento

Capital Intelectual

Key word:

Project Management

Knowledge Management

Intellectual Capital

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.

Abstract

The technological advancement that the world has been experiencing with unparalleled agility has brought us to a new level. Companies that failed to understand and adapt to this new scenario were left behind. The popularization of the internet and the flood of information from so many sources brought both benefits and challenges. Those who can filter, absorb, retain, and apply all this have become highly sought-after professionals, and the companies that have them need to know how to retain them and, moreover, face the challenge of managing this knowledge in a way that makes it a competitive advantage. It is the intellectual capital that allows a quick response to a competitor's move, for example, it is what creates an exceptional product in your company, among other things. This knowledge, which is personal, should be recorded to be passed on and reused in other areas. One way to reinforce this is to strengthen the topic in project management groups, adopting practices that ensure the incorporation and dissemination of

knowledge. Addressing the possibilities and impacts and pointing out ways to use the knowledge brought to light in these teams will be contributions to companies that need to develop this essential competitive advantage in the globalized market.

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, Uncertainty, 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 ranking 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 ISO 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 (*feedback*) 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 fomenta 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 cultivar 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 Takeuchi 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

repassar 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 alcançadas 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: Aymarã 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/6/5/7/6/6/5766379/e-book_-_o_que_%C3%A9_gc.pdf. Acesso em 31 de mar. 2021.
- [4] TAKEUCHI, Hirotaka; 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*. 6^a 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.