

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO - UNILEÃO
ALISSON FERREIRA DE LEMOS

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA CATALISADORA NO
GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS

JUAZEIRO DO NORTE - CE

2021

ALISSON FERREIRA DE LEMOS

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA CATALISADORA NO
GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de pós-graduação, apresentado ao curso de MBA em gestão de projetos do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, como requisito para obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof.^a Esp. Alyne Leite de Oliveira

**JUAZEIRO DO NORTE - CE
2021**

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA CATALISADORA NO GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS

Alisson Ferreira de Lemos¹
Alyne Leite de Oliveira²

RESUMO

A Gestão de Projetos busca garantir que todas as áreas do projeto sejam gerenciadas de forma efetiva, tudo isso visando entregar, ao final, os melhores resultados. Conseguir fazer isso com agilidade é um desafio que pode ser superado quando usada as práticas e ferramentas adequadas. Para isso, a Gestão do Conhecimento é uma ferramenta de grande utilidade. O presente estudo é uma revisão bibliográfica narrativa que tem por objetivo analisar, dentro da Gestão do Conhecimento, fatores que contribuam para uma efetiva Gestão Ágil de Projetos. Para isso, foi levantada base teórica através de livros e artigos extraídos das plataformas google livros e google acadêmico, tendo sido pesquisados com termos demarcados dentro do tema de pesquisa. Os resultados da pesquisa mostram que a Gestão do Conhecimento contribui para a efetiva Gestão Ágil de Projetos afirmando seus valores e princípios fundamentais. Conclui-se que a Gestão do Conhecimento tem grande valor como ferramenta catalisadora no gerenciamento ágil de projetos de acordo com o grau de excelência na aplicação de suas práticas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.

Palavras Chave: Gestão de Projetos. Gestão do Conhecimento. Gestão Ágil de Projetos.

ABSTRACT

Project Management seeks to ensure that all areas of the project are managed effectively, all with a view to delivering the best results in the end. Being able to do this with agility is a challenge that can be overcome when using the right practices and tools. For this, Knowledge Management is a very useful tool. This study is a narrative bibliographical review that aims to analyze, within Knowledge Management, factors that contribute to an effective Agile Project Management. For this, a theoretical basis was raised through books and articles extracted from the google books and google scholar platforms, having been researched with demarcated terms within the research theme. The survey results show that Knowledge Management contributes to effective Agile Project Management by affirming its fundamental values and principles. It is concluded that Knowledge Management has great value as a catalyzing tool in agile project management according to the degree of excellence in the application of its practices throughout the project life cycle.

Keywords: Project Management. Knowledge Management. Agile Project Management

¹ Pós Graduando do MBA em Gestão de Projetos do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/UNILEÃO-alisson_199519@outlook.com

² Professora do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/UNILEÃO, Especialista em Logística Empresarial, Mestranda em Direito da Empresa e dos Negócios/Unisinos-alyneoliveira@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A abordagem de gerenciamento ágil de projetos tem ganhado espaço na medida em que os projetos vêm apresentando prazos mais curtos e exigindo maior controle e qualidade nas entregas. É evidente que na era da informação, tendo em vista a rapidez em que ela é gerada e disseminada, faz-se necessário que os gestores de projetos se atentem à importância e contribuição da gestão do conhecimento atrelada ao gerenciamento ágil de seus projetos (DRUCKER, 1999; HIGHSMITH, 2004; BECK et al., 2001).

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar, dentro da Gestão do Conhecimento, fatores que contribuam para uma efetiva Gestão Ágil de Projetos, com o intuito de buscar responder a seguinte questão: como a gestão do conhecimento contribui no gerenciamento ágil de projetos?

A fim de chegar ao objetivo supracitado, foram seguidos os seguintes objetivos específicos, respectivamente: elaborar revisão literária sobre o tema; identificar, dentro da Gestão do Conhecimento, fatores que contribuam para uma efetiva gestão ágil de projetos; comparar os fatores que contribuem para uma efetiva Gestão Ágil de Projetos.

Para a sociedade, o presente estudo é importante já que apresenta formas ágeis de gerenciamento de projetos, através da gestão do conhecimento. Para a academia, o presente trabalho fornece um auxílio para novas pesquisas no campo da Gestão do Conhecimento, bem como do Gerenciamento de Projetos. Já para o pesquisador, buscou-se formas inovadoras de melhor gerenciar os projetos.

O presente estudo enquadra-se como uma pesquisa bibliográfica de natureza básica e narrativa, possuindo uma abordagem qualitativa a partir de fonte bibliográfica a fim de explicar o problema proposto (RAMPAZZO, 2005). Os livros e artigos utilizados como base teórica do estudo, tendo sido pesquisados com termos demarcados dentro do tema de pesquisa, foram extraídos das plataformas google livros e google acadêmico.

Este artigo está dividido em seis seções: 1 – esta seção introdutória, contendo o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), bem como a justificativa; 2 – uma seção teórica sobre a Gestão do Conhecimento; 3 – uma seção teórica sobre o Gerenciamento de Projetos; 4 – uma seção teórica sobre a Gestão Ágil de Projetos;

5 – outra seção teórica sobre a Gestão Ágil do Conhecimento; 6 - seção com as considerações finais do estudo, seguida das referências bibliográficas.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é formado no indivíduo pelo conjunto das suas experiências, vivências e valores, esse conhecimento existente é o que também irá influenciar no modo como as novas experiências serão estabelecidas. Nas organizações, o conhecimento está presente também nas pessoas que as compõem, não só nelas, mas também em seus documentos, rotinas, processos e normas (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), existem dois tipos de conhecimento: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

TÁCITO: conhecimento internalizado no indivíduo, o qual é de difícil compartilhamento, pois é subjetivo e envolve as experiências, vivências e valores de quem o possui. Seu compartilhamento pode acontecer através da conversão do conhecimento em palavras, comunicando-se pela linguagem escrita.

EXPLÍCITO: conhecimento externo e de compartilhamento mais fácil, geralmente esse tipo de conhecimento está contido em papel ou formato eletrônico, podendo ser mensurado. Nas organizações é encontrado nos documentos, por exemplo. Seu compartilhamento pode acontecer através dos diversos meios de comunicação.

Sabe-se que o patrimônio de uma organização é formado tanto pelos seus bens tangíveis como pelos seus bens intangíveis, o que engloba vários fatores. Um fator de extrema importância, considerando o cenário atual de um mercado cada vez mais inovador e competitivo, é o capital intelectual da organização, em outras palavras, o conhecimento que ela detém, pois, a criação e gestão do conhecimento é um recurso competitivo para as organizações que incorporam suas práticas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Além de continuar a produzir os seus bens intangíveis, as empresas, que precisam e querem evoluir, terão que estar atentas à necessidade de mudança dos seus paradigmas e valores a fim de gerenciar o conhecimento que elas possuem, bem

como criar um ambiente propício à criação e gerenciamento de novos conhecimentos a serem usados a favor do sucesso da organização (STRAUHS et al, 2012).

Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 17) “A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Ao fazer uso das práticas de gestão do conhecimento, a organização valoriza o seu capital intelectual, o que gera benefícios para a organização. Uma vez que ela é formada por indivíduos, e são eles os detentores do conhecimento, muitas vezes não exposto, promover o compartilhamento do conhecimento gera valorização dos recursos humanos e desenvolve as habilidades e competências organizacionais, gerando assim retorno positivo à empresa.

De acordo com Teixeira Filho (2000), as principais atividades relacionadas à gestão do conhecimento são:

[...] compartilhar o conhecimento internamente; atualizar, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional; encontrar o conhecimento internamente, adquiri-lo externamente e reutilizá-lo; criar novos conhecimentos e compartilhá-los com a comunidade externa à empresa (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.157).

Para que as atividades relacionadas à gestão do conhecimento sejam praticadas em uma organização, é necessário que todos compartilhem do mesmo desejo de compartilhar conhecimento, a gestão do conhecimento é responsabilidade de todos na organização. Ainda que o compartilhamento do conhecimento na empresa seja amplamente estimulado, cada colaborador é responsável por estar disposto a compartilhar o que se sabe (CARVALHO e TAVARES, 2001).

No quadro abaixo estão reunidas as melhores práticas da gestão do conhecimento citadas pela literatura, as quais foram agrupadas pelos autores Penteado, Carvalho e Penteado (2008).

Quadro 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITO
Aprendizagem Organizacional (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.

<p><i>Benchmarking</i> (SPENDOLINI, 1994).</p>	<p>Consiste em medir os processos, produtos e serviços de uma organização e compará-los com os de outras empresas.</p>
<p><i>Coaching</i> (MAYOR, 2001).</p>	<p>É uma prática que procura integrar a totalidade da pessoa ao aprendizado, e não trabalhar apenas a informação ou um aspecto exclusivo das habilidades.</p>
<p>Comunicação Institucional (REGO, 1986).</p>	<p>É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas.</p>
<p>Comunidades de Prática (TERRA, 2005).</p>	<p>É um complemento às estruturas formais que tendem a prosperar em organizações onde há estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores.</p>
<p>Educação Corporativa (BATISTA et al, 2005).</p>	<p>Consiste em processos de educação continuada, visando a atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.</p>
<p>Gestão de Competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).</p>	<p>É a forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências ao seu negócio.</p>
<p>Gestão de Marcas e Patente (KOTLER, 2000).</p>	<p>É um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens e serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência.</p>
<p>Gestão de Relacionamento com os Clientes (PLATA, 2001).</p>	<p>É uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiada nas ferramentas tecnológicas.</p>
<p>Inteligência Competitiva (GOMES e BRAGA, 2004).</p>	<p>É o sinônimo de capacidade de antecipar ameaças e identificar oportunidades por meio de</p>

	um processo contínuo, em que a informação é transformada em conhecimento e validade para a tomada de decisão.
Lições Aprendidas (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).	Representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico.
Mapeamento de Conhecimentos (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).	É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização.
Mapeamentos de Processos (CHIAVENATO, 1995).	Possibilita a visualização das interligações e interdependências entre os diferentes processos empresariais.
Melhores Práticas (BATISTA et al, 2005).	Procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
Memória Organizacional (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).	É um sistema de conhecimentos e habilidades para preservar e armazenar percepções e experiências, para que possam ser recuperadas posteriormente.
<i>Mentoring</i> (HILLESHEIM, 2006).	Reúne uma pessoa experiente e hábil em uma área específica, com outra menos experiente, com o objetivo de proporcionar a esta última o crescimento e desenvolvimento de habilidades específicas.
Normalização e Padronização (SILVA, 1995).	Proporciona meios para instituir a comunicação entre clientes e fornecedores; possibilita a eliminação de barreiras técnicas e comerciais; e reduz a variedade de produtos e a sua particular verificação da qualidade.
Portais Corporativos (TERRA, 2005).	São instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações.

Fonte: Penteadó, Carvalho e Penteadó (2008, p. 5).

Apesar de existirem diversas práticas e ferramentas na Gestão do Conhecimento, as mencionadas acima são as melhores que podem ser encontradas nas organizações que valorizam o conhecimento. Muitas organizações fazem o gerenciamento do conhecimento por meio de algumas dessas práticas mesmo sem saber nomeá-las, se feitas intencionalmente, os benefícios seriam muito maiores e melhor aproveitados (TERRA, 2005).

3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

No ambiente organizacional, a busca pela solução de problemas durante a execução de um projeto é constante, sobretudo nas empresas que procuram estar sempre atualizadas a fim de alcançarem vantagem sobre a concorrência cada vez mais desafiadora. O efetivo gerenciamento do projeto proporciona maior controle e diminui os riscos de falhas, podendo passar pelos níveis altos e baixos na organização durante o seu ciclo de vida (KERZNER, 2015).

Primeiramente, faz-se necessário conhecer a definição de projeto para que então haja uma melhor compreensão do que seja gestão de projetos. Segundo Vargas (2009), projeto é um empreendimento não repetitivo que segue uma sequência clara de eventos, com início, meio e fim, o qual visa atingir um objetivo específico definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Para Heldman (2006), um projeto também é um empreendimento temporário e caracteriza-se por ter a finalidade de criar um produto ou serviço único, o autor afirma que o alcance das metas e objetivos do projeto é fator determinante para a sua conclusão. Pode-se dizer que todo projeto é formado por indivíduos que buscam atingir os objetivos definidos, fazendo uso dos recursos disponíveis para alcançarem os resultados dentro do tempo predeterminado (VARGAS, 2009; KERZNER, 2015).

Já o guia PMBOK® (2013) define um projeto como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. O caráter exclusivo do produto ou serviço também implica dizer que ele é único, caso fosse um empreendimento repetitivo não seria caracterizado como um projeto.

Partindo da compreensão básica do que é um projeto dentro do âmbito da gestão, torna-se possível uma melhor internalização do conceito de gerenciamento de projetos.

Segundo Vargas (2009):

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados (VARGAS, 2009, p. 6).

O controle do andamento do projeto faz uso das habilidades dos que integram a organização, suas habilidades individuais também são desenvolvidas no processo. Em conformidade com esta afirmação está a definição do guia PMBOK® (2013) do PMI – Project Management Institute, guia das melhores práticas do gerenciamento de projetos.

Segundo o PMBOK® (2013): “Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto para atender aos seus requisitos”. Ainda segundo este mesmo guia, o gerenciamento de projetos é realizado através de cinco grupos de processos com os seus subgrupos, que somados contam 47 processos de gerenciamento de projetos. Os cinco grupos são: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; encerramento. Vale ressaltar que não são necessariamente etapas sequenciais, mas grupos de processos que geralmente se sobrepõem.

O projeto é gerenciado de acordo com suas restrições (escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco), todos esses fatores estão inter-relacionados e podem ser afetados uns pelos outros ao longo do andamento do projeto. Cabe ao gerente do projeto, e sua equipe, priorizar a área que está mais carente de atenção para que o projeto como um todo continue equilibrado. Portanto, como cada projeto é único, cada gerenciamento irá depender das especificidades do projeto gerenciado (PMBOK®, 2013).

Além dos cinco grupos de processos presentes no gerenciamento de projetos, tais processos também são agrupados em dez áreas de conhecimentos de acordo com o guia PMBOK® (2013), as quais estão, em breves palavras, descritas abaixo.

Quadro 2 – Áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos

ÁREA DE CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO
GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO DO PROJETO	Área responsável pelo desenvolvimento do termo de abertura do projeto, plano de gerenciamento e pela realização do controle integrado de mudanças durante a execução do projeto. Além disso, também é responsável pela orientação, gerenciamento, monitoramento e controle do trabalho do projeto.
GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	Envolve o planejamento e gerenciamento do escopo, sua definição, validação e controle, bem como a criação da Estrutura Analítica do Projeto – EAP.
GERENCIAMENTO DO TEMPO DO PROJETO	Executa o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento e controle do cronograma. Define a sequência das atividades, estimando seus recursos e a duração de cada atividade a ser realizada.
GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO	Faz o planejamento, gerenciamento e controle dos custos estimados, além de determinar o orçamento do projeto.
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO	Responsável por assegurar a garantia da qualidade através do seu planejamento, gerenciamento e controle.
GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO	Realiza o planejamento e gerenciamento dos recursos humanos. Gerencia, desenvolve e mobiliza a equipe do projeto.
GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO	Responsável pelo planejamento, gerenciamento e controle das comunicações durante todo o ciclo de vida do projeto.
GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO	Responsável pelo planejamento, gerenciamento e controle dos riscos. Faz a identificação dos

	riscos do projeto e sua análise qualitativa e quantitativa, bem como planeja as respostas aos riscos.
GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO	Responsável pelo planejamento, gerenciamento e controle das aquisições. É a área que conduz as aquisições do projeto e realiza o seu encerramento.
GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO	Responsável por identificar as partes interessadas e planejar o seu gerenciamento. Realiza o gerenciamento e controle do engajamento das partes interessadas do projeto

Fonte: Adaptado do guia PMBOK® (2013).

Todas as dez áreas de conhecimento que compõem um projeto são de extrema importância e estão presentes na maioria dos projetos. Sua utilização proporciona um gerenciamento efetivo do projeto, abrangendo cada aspecto do mesmo a fim de alcançar os resultados da melhor forma possível, com eficiência e qualidade (PMBOK®, 2013).

4 GESTÃO ÁGIL DE PROJETOS

No ano de 2001, 17 profissionais da área do desenvolvimento de softwares e projetos reuniram-se a fim de estudar quais os fatores em comum entre os seus projetos de sucesso e buscar desenvolver novas maneiras de solucionar, entre outros problemas, os fracassos ou atrasos comuns aos projetos de software, visando agilizar as entregas em seus projetos. Desse encontro originou-se o chamado Manifesto Ágil, declaração contendo 4 valores e 12 princípios (MASSARI, 2018; CRUZ, 2018).

O Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software (2001) foi, primeiramente, elaborado para aplicação na área tecnológica, seus autores afirmam que buscaram descobrir “maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo” (BECK et al., 2001). No entanto, sua abordagem e suas metodologias podem ser facilmente aplicadas com eficiência a projetos em empresas e organizações de diversas áreas (CRUZ, 2018).

Segundo Beck et al., (2001), os valores do manifesto ágil são:

- Indivíduos e interações *mais que* processos e ferramentas
- Software em funcionamento *mais que* documentação abrangente
- Colaboração com o cliente *mais que* negociação de contratos
- Responder a mudanças *mais que* seguir um plano

Os itens à direita não devem ser desconsiderados, eles possuem o seu valor, no entanto, os itens à esquerda são mais valorizados e sobrepõem-se aos da direita (BECK et al., 2001). Por exemplo, uma documentação abrangente é importante para um projeto de software, porém ter o software em funcionamento é muito mais importante, o que não implica dizer que a documentação do projeto seja desnecessária.

Veja no quadro abaixo quais são os doze princípios por trás do Manifesto Ágil (2001).

Quadro 3 – Princípios por trás do Manifesto Ágil

PRINCÍPIOS POR TRÁS DO MANIFESTO ÁGIL
1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
2. Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
3. Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
4. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.
5. Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.

7. Software funcionando é a medida primária de progresso.
8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
9. Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
10. Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado – é essencial.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.
12. Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

Fonte: Adaptado do Manifesto Ágil (2001).

O Gerenciamento Ágil de Projetos surgiu a partir do advento do Manifesto Ágil (2001), em que essa nova abordagem de gestão de projetos passou a ser praticada pelas organizações de diversos setores, as quais viram nesta abordagem uma alternativa para agilizarem seus projetos, fazendo uso das metodologias ágeis no gerenciamento de seus projetos de forma parcial ou total (MASSARI, 2018).

Segundo Highsmith (2004), o Gerenciamento Ágil de Projetos consiste em fazer uso dos valores, princípios e práticas que contribuem para que sejam oferecidas entregas de qualidade pelas organizações, independente das contingências do ambiente. As ferramentas de modelos ágeis de gerenciamento de projetos são muitas, as mais utilizadas e conhecidas são: SCRUM, KANBAN e LEAN Development (MASSARI, 2018; HIGHSMITH, 2004).

5 GESTÃO ÁGIL DO CONHECIMENTO

Em conformidade com os valores ágeis, a Gestão do Conhecimento também valoriza os indivíduos mais que processos e ferramentas, pois o conhecimento tem origem neles, e suas interações promovem o compartilhamento deste conhecimento

(DAVENPORT e PRUSAK, 1998). A valorização dos benefícios práticos dos documentos gerados, o relacionamento com os clientes e a excelência na tomada de decisão em resposta às mudanças também são alvos da Gestão do Conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; BECK et al., 2001).

O termo Gestão Ágil do Conhecimento surgiu a partir de 2001, quando foi criado o Manifesto Ágil (BECK et al., 2001), e então buscou-se estudar a aplicação da filosofia ágil na gestão do conhecimento nas organizações (SINGH et al., 2014). A Gestão do Conhecimento aplicada a projetos gerenciados dentro da filosofia ágil contribui para uma efetiva gestão ágil de projetos à medida que suas práticas (ver Quadro 1) corroboram com os princípios por trás da abordagem ágil de gestão (ver Quadro 3).

O quadro abaixo mostra a ligação entre dez das práticas de Gestão do Conhecimento e os princípios do Manifesto Ágil (2001):

Quadro 4 – Ligação entre práticas de Gestão do Conhecimento e princípios do Manifesto Ágil

	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 9	P 10	P 11	P 12
G.R. Clie.										
Int. Comp.										
Mem. Org.										
Apr. Org.										
Lições Apr.										
Com. Inst.										
C. de Prat.										
Map. Conh.										
Map. Proc.										
M. Práticas										
Gest. Com.										
Ed. Corp.										

Fonte: Elaboração própria, com base nos quadros 1 e 3 deste artigo.

Dentro dessa análise, buscando essa ligação entre as práticas de Gestão do Conhecimento (com base no Quadro 1) e os princípios da abordagem ágil (com base no Quadro 3), percebe-se que:

A Gestão de Relacionamento com os Clientes valida o primeiro e o terceiro princípio, pois tem como prioridade buscar meios que promovem a satisfação do cliente. A Comunicação Institucional concorda com o quarto e o sexto princípio, pois busca uma comunicação efetiva entre as partes integrantes da empresa para que todos trabalhem em conjunto.

A prática das Comunidades de Prática afirma o quarto e o quinto princípio pelo fato de desenvolver nos colaboradores a confiança e motivação, desencadeando um trabalho em conjunto para atingir objetivos em comum. A Inteligência competitiva fortalece o segundo e o décimo primeiro princípio, pois busca tirar vantagens das mudanças inesperadas, usando o conhecimento para aproveitar oportunidades e manter a sinergia.

A Memória Organizacional concorda com o segundo princípio, uma vez que faz uso de experiências passadas da organização para responder às mudanças que possam surgir, podendo tirar o máximo de vantagens delas. A aprendizagem organizacional concorda com o segundo, o décimo primeiro e o décimo segundo princípio, pois implica em uma melhoria contínua da organização como um todo, em que ela busca aprender em conjunto, o que deixa a organização preparada para lidar com as contingências do ambiente organizacional.

A prática das Lições Aprendidas concorda com o segundo e o décimo segundo princípio já que ela busca trazer à memória lições aprendidas em experiência vividas, visando o aprimoramento do desempenho diante de mudanças inesperadas.

As práticas de Mapeamento de Conhecimentos, Mapeamento de Processos e Melhores Práticas buscam assegurar a excelência nas operações e tomada de decisões a fim de minimizar ao máximo a possibilidade de erros, tais objetivos estão em harmonia com os princípios nove, dez e doze do Manifesto Ágil (2001), os quais estão descritos no Quadro 3, nesta seção.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o referencial teórico exposto nas seções anteriores, é evidente que a Gestão do Conhecimento tem a sua importância na Gestão de Projetos, mais especificamente na Gestão Ágil de Projetos. Suas práticas contribuem para a

validação dos valores e princípios da filosofia ágil de gerenciamento, sendo a Gestão do Conhecimento uma ferramenta catalisadora nessa abordagem de gestão.

Tudo o que foi exposto deixa claro que existem, dentro da Gestão do Conhecimento, muitos fatores que contribuem para uma efetiva Gestão Ágil de Projetos, sendo o principal deles o fato das práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento corroborarem com os valores e princípios que regem a abordagem ágil de gerenciamento de projetos, fazendo com que muitos outros fatores derivem desse, tais como: a busca pela satisfação dos clientes, a flexibilidade para lidar com mudanças, a valorização do trabalho em conjunto, dentre outros.

Os fatores supracitados trazem solução ao problema de pesquisa inicialmente proposto: “como a gestão do conhecimento contribui no gerenciamento ágil de projetos?”. Sendo assim, os objetivos preestabelecidos foram alcançados. O grande número de literatura acadêmica disponível sobre o tema facilitou a construção de todo o referencial teórico desse estudo, o qual proporcionou ao leitor uma maior compreensão sobre o tema estudado, facilitando a assimilação das conclusões apresentadas por este artigo científico.

Em se tratando das limitações para a realização do estudo, pode-se afirmar que, diante da grande abrangência do tema da Gestão do Conhecimento, as discussões poderiam ter sido bem mais profundas. No entanto, devido ao cronograma predeterminado para a entrega da pesquisa, o presente estudo limitou-se a atingir os objetivos e responder a questão já mencionada de forma objetiva, sem mais discussões aprofundadas.

Considerando esse cenário, sugere-se, como melhoria para pesquisas futuras, uma análise com uma discussão mais aprofundada sobre as relações de influência entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão Ágil de Projetos, podendo acrescentar ao estudo uma maior quantidade de ferramentas e frameworks utilizados por cada área de gestão em análise.

O presente trabalho contribui para uma melhor compreensão do tema em questão, pois apresenta conteúdo teórico sobre formas ágeis de gerenciamento de projetos, passando pela gestão do conhecimento. Além disso, também pode servir como auxílio para novas pesquisas no campo da Gestão do Conhecimento e do Gerenciamento de Projetos.

REFERÊNCIAS

- BECK, K. et al. **Manifesto for agile software development**. Agile Manifesto website, 2001. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org>>. Acesso em: 20 out. 2021.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CRUZ, F. **Scum e Agile em projetos: guia completo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=uZhPDwAAQBAJ&dq>>. Acesso em: 12 jan. 2021.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=p4n9TZ9J3bAC&newbks>>. Acesso em: 23 out. 2021.
- DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=4BmBNJwYzAYC&dq>>. Acesso em: 12 jan. 2021.
- HIGHSMITH, J. **Agile Project Management: Creating Inovative Products**. Boston: Addison-Wesley, 2004.
- KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. 11ª ed. São Paulo: Blucher, 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=GCTtDwAAQBAJ&dq>>. Acesso em: 11 jan. 2021.
- MARTINS, J. **Gerenciando Projetos de Desenvolvimento de software com PMI, RUP, UML**. 5ª ed. São Paulo: Brasport, 2010. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=8ect3L-yozkC&dq>>. Acesso em: 11 jan. 2021.
- MASSARI, V. **Gerenciamento ágil de projetos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/_/GydaDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0>. Acesso em: 12 jan. 2021.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PENTEADO, R. F. S.; CARVALHO, H. G.; PENTEADO, J. G. Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial. In: IV SIMPÓSIO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO. 2008, Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV, 2008. Disponível em: <<http://www.saepro.ufv.br/wp-content/uploads/2008-22.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK®**. 5ª ed.[S.l.]: PMI, 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=hDpnDwAAQBAJ&dq>>. Acesso em: 11 jan. 2021.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos de graduação e pós-graduação. 3º ed. São Paulo, Brasil: Editora Loyola, 2005. Disponível em:<https://books.google.com.br/books?id=rwyufjs_DhAC&newbks>. Acesso em: 24 out. 2021.

SINGH, A.; SINGH, K.; SHARMA, N. Agile knowledge management: a survey of Indian perceptions. **Innovations in Systems and Software Engineering**, v.10, n. 4, p. 297–315, 2014. Disponível em:<<https://link.springer.com/article/10.1007/s11334-014-0237-z>>. Acesso em: 23 out. 2021.

STRAUHS, F. R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. 128 p. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2064>>. Acesso em: 13 dez. 2020.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**: Estabelecendo diferenciais competitivos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=CleECgAAQBAJ&dq>>. Acesso em: 11 jan. 2021.