

Benefícios da relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Projetos

Fábio Corrêa

Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento
Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0002-2346-0187> E-mail: fabiocontact@gmail.com

Bárbara Isabela Lopes Magalhães

Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento
Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0002-3787-5666> E-mail: barbaraisabela@gmail.com

Armando Sérgio de Aguiar Filho

Doutor em Gestão da Informação e do Conhecimento
Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0001-5542-7165> E-mail: armando.filho@fumec.br

Adriane Maria Arantes de Carvalho

Doutora em Ciência da Informação
Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0001-6754-8116> E-mail: adriane.carvalho@fumec.br

Amanda Damasceno de Souza

Doutora em Gestão e Organização do Conhecimento
Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0001-6859-4333> E-mail: amanda.dsouza@fumec.br

Submetido em: 30-11-2022

Reapresentado em: 20-04-2023

Aceito em: 29-04-2023

RESUMO

A Gestão do Conhecimento e a Gestão de Projetos são temáticas organizacionais que visam o sucesso institucional. Ambas se relacionam pela promoção do sucesso institucional, bem como por atuarem visando vantagem competitiva, dentre outros. Contudo, os contributos entre essas não foram, especificamente, revelados. Desse modo, essa pesquisa tem por objetivo analisar os benefícios bidirecionais – mútuos – promovidos entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Projetos. Trata-se de uma abordagem qualitativa, de cunho exploratório, que faz uso da Análise de Conteúdo para examinar pesquisas advindas da promoção de uma Revisão Sistemática da Literatura. Os resultados anunciam que a Gestão do Conhecimento contribui com a Gestão de Projetos em seu sucesso, desempenho, eficiência, controle de tempo e custo, capacitação para o gerenciamento, estimativa de cronograma, escopo e orçamento dos projetos. Em correspondência, a Gestão de Projetos contribui para a conformação da cultura do gerenciamento do conhecimento, bem como apoia o uso, criação e compartilhamento desse ativo, culminando em um ciclo retroalimentar. A busca pelos aspectos nocivos dessa relação é uma sugestão de pesquisa futura.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; gestão de projetos; benefícios.

Benefits of the relationship between Knowledge Management and Project Management

ABSTRACT

Knowledge Management and Project Management are organizational themes aimed at institutional success. Both are related by promoting institutional success, as well as by acting with a view to competitive advantage, among others. However, the contributions between these were not specifically revealed. Thus, this research aims to analyse the bidirectional – mutual – benefits promoted between Knowledge Management and Project Management. It is a qualitative, exploratory approach, which makes use of Content Analysis to examine research arising from the promotion of a Systematic Literature Review. The results announce that Knowledge Management contributes to Project Management in terms of success, performance, efficiency, time and cost control, management training, project schedule estimation, scope and budget. Correspondingly, Project Management contributes to shaping the culture of knowledge management, as well as supporting the use, creation and sharing of this asset, culminating in a feedback loop. The search for harmful aspects of this relationship is a suggestion for future research.

Keywords: knowledge management; project management; benefits.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) se apresenta como uma área multidisciplinar - envolve estratégia, gestão de pessoas, cultura organizacional, dentre outras (CORRÊA *et al.*, 2022) - que se orienta ao conhecimento para fins organizacionais específicos, dentre os quais a

obtenção de vantagem competitiva. Nessa perspectiva, Welchen *et al.* (2022, p. 6) afirma que “[...] para alcançar uma vantagem competitiva melhor, as instituições devem gerar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimentos”, ou seja, promover a GC.

A Gestão de Projetos (GP), assim como a GC, é uma área multidisciplinar, pois envolve gestão de riscos, qualidade, comunicação e outras (BARROS; SILVA, 2022). A integração dessas disciplinas tende ao sucesso do projeto e a “[...] gestão de projetos compreende a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às tarefas ou atividades do projeto para alcance dos requisitos de forma eficaz e eficiente” (BARROS; SILVA, 2022, p. 129).

Desse modo, a GC e a GP se relacionam pela multidisciplinaridade, pela tratativa do conhecimento enquanto ativo e pelos fins pretendidos, dentre eles a vantagem competitiva. De modo enfático, assim como a GC se orienta à vantagem competitiva, conforme Welchen *et al.* (2022), a “[...] gestão de projetos busca alcançar resultados de negócios de maneira eficiente para atender aos objetivos da organização e obter vantagem competitiva”, segundo estabelecido por Oliveira (2022, p. 18, grifo nosso).

Nesse sentido, Bottentuit Júnior e Azevedo (2021, p. 38, grifo do autor) estabelecem uma relação entre essas áreas, pois um “[...] ponto relevante dos benefícios da GC voltada à projetos é a minimização dos impactos do *turnover* [...] na equipe de projetos”. Corroborando o exposto, Silva e Resende (2021, p. 25824) sugerem “[...] que a GC seja feita associada à GP de forma a obter sucesso no negócio”.

Assim, há de se considerar uma relação benéfica entre a GC e a GP, exemplificada pelo tratamento de *turnover* e apoio para atingimento do sucesso do negócio com vistas a obtenção de vantagem competitiva, como supramencionado. Contudo, também há de se destacar a narrativa de Girardi e Cunha (2021, p. 32) de que “O que se verifica é que se trata de uma temática [GC] complexa, apesar de parecer muito simples”.

Ante o exposto, se considera plausível conduzir uma investigação que permita compreender como a GC pode contribuir com a GP. Assim, essa pesquisa se instaura mediante a seguinte problemática: quais os benefícios entre a GC e a GP? Especificamente, têm-se por objetivo analisar os benefícios bidirecionais – mútuos – promovidos entre a GC e a GP.

Considerando a complexidade da GC e as possibilidades de contributos dessa à GP, a análise e explanação destas contribuições tende a tornar a GC mais clara, bem como enaltecer a contribuição teórica desta temática no contexto prático empresarial da GP e vice-versa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nonaka e Takeuchi (1997) explicitam o conhecimento como sendo de dois tipos: explícito e tácito. O explícito é expresso em palavras ou outros meios, enquanto o tácito é imbricado de valores e emoções, sendo subjetivo e inerente ao sujeito. Para Nonaka e Takeuchi (1997), no contexto empresarial japonês a criação do conhecimento é decorrente da articulação desses dois tipos de conhecimentos, num ciclo retroalimentar e dinâmico, no qual os conhecimentos tácito e explícito se transformam.

Esse processo de transformação do conhecimento é realizado em um ciclo de quatro etapas. A primeira é a Socialização, que promove a conversão de tácito para tácito. A segunda, denominada Externalização, promove a conversão do conhecimento tácito em explícito. Em sequência, a Combinação articula o conhecimento explícito em explícito e, conseqüentemente, a quarta etapa, denominada Internalização, trata a conversão do conhecimento explícito para tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Com ênfase:

O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. É muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que “organizacionalmente” amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, discussão, compartilhar de experiência, fazer sentido ou comunidade de prática (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 25).

Assim, o conhecimento se institui nas organizações, por meio das pessoas. É neste contexto que se destaca a GP, pois “[...] o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMBOK, 2004, p. 8, grifo nosso). Dito de outro modo, o conhecimento é criado na empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAKEUCHI; NONAKA, 2008) e, no âmbito da GP, esse é aplicado a fim de atender as especificidades do projeto. Desse modo, enquanto a GC se orienta ao gerenciamento desse ativo, a GP se orienta ao seu uso aplicado em projetos.

Segundo Moroni e Hansen (2006), um projeto se configura por meio de quatro etapas. A Iniciação é a primeira, sendo a etapa em que são feitas a apresentação do projeto, definição do escopo, autorizações, dentre outros. Diante do entendimento do projeto, prossegue-se ao Planejamento, fase em que é feito o refinamento do projeto com a definição das atividades,

alocação dos recursos, estimativas de custos e prazos, bem como a determinação de alternativas para atendimento dos objetivos.

Em sequência, a terceira etapa é denominada por Moroni e Hansen (2006) como Execução e Controle, e consiste no momento em que o projeto é posto em prática e também quando são estabelecidos os princípios para controle dos recursos e prazos. A quarta etapa, denominada Encerramento, é a fase em que são criados documentos, relatórios de encerramento, além de ser o momento de se avaliar os pontos positivos e negativos como forma de auxiliar no aprendizado da organização.

A fase de Encerramento se destaca nesta pesquisa, pois os “[...] documentos de encerramento são criados e relatórios são produzidos para registrar os pontos positivos e negativos do projeto” (MORONI; HANSEN, 2006, p. 49). Assim, o conhecimento tácito, advindo dos indivíduos, é articulado e explicitado em documentos e relatórios, sendo esse importante para que a GP se consolide e progrida na organização.

Desta forma, a GC se entrelaça a GP, pois a primeira se orienta ao gerenciamento e a segunda à aplicação (AMORIM, 2020; MORONI; HANSEN, 2006; PMBOK, 2004) desse ativo na organização. Não obstante, o conhecimento gerado por um projeto de uma organização é coletado e disponibilizado de forma organizada para que não apenas seja um ativo da empresa, mas também fonte de consulta e verificação aos demais colaboradores. Assim, a organização abre espaço para que o conhecimento gerado seja compartilhado, aprendido e aproveitado pelos colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem sua natureza caracterizada como do **tipo** básica. Quanto aos **objetivos**, é exploratória descritiva que faz uso da **abordagem** qualitativa por meio de **procedimentos** bibliográficos. A natureza do tipo básica está em conformidade com Kerlinger (1979, p. 321), que a descreve como “[...] pesquisa feita para testar teoria, estudar relações entre fenômenos com o fim de entender os fenômenos, com pouca ou nenhuma preocupação quanto a aplicação dos resultados da pesquisa a problemas práticos”.

Quanto aos objetivos, é exploratória descritiva. Segundo Gil (2002, p. 41), a característica exploratória “[...] tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de

intuições [...] e envolve levantamento bibliográfico”. No contexto desta pesquisa, busca-se explorar os benefícios entre a GC e a GP. Ademais, é descritiva uma vez que “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2002, p. 42).

Quanto à forma da abordagem, essa pesquisa é qualitativa. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 70): “Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada, [...] e [...] não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas”. Não obstante, é bibliográfica, haja vista que tem “[...] o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com [...] [o] material já escrito sobre o assunto da pesquisa” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54). O material publicado pode ser “[...] livros, revistas, artigos científicos, monografias, dissertações, teses” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

Em síntese, a busca pela compreensão dos benefícios entre a GC e a GP imputa a esta pesquisa o objetivo exploratório e, concomitantemente, ao expor esses benefícios se tem o intento de descrevê-los, tornando as características deste fenômeno evidentes. A natureza básica se instaura pela não intencionalidade, no âmbito desta investigação, de promover uma aplicação prática desses resultados. Para a identificação dos supramencionados benefícios, foi feito uso de procedimentos bibliográficos, ou seja, consulta a literatura científica e análise qualitativa sobre os textos produzidos para identificação dos benefícios anunciados.

Para identificar a literatura científica atinente aos intentos desta pesquisa foi feito uso da Revisão Sistemática da Literatura (RSL). A RSL consiste em “[...] um método [...] para a avaliação de um conjunto de dados simultaneamente” (ATALLAH; CASTRO, 1998, p. 20). Esse método estabelece a necessidade de um Protocolo de Pesquisa para sistematizá-lo. No contexto desta pesquisa, foi adotado o Protocolo de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), sendo este adaptado, conforme expresso por meio do Quadro 1.

A escolha das bases *Scopus* e *Web of Science* é decorrente do registro de Silva *et al.* (2022), que assinalam serem fontes de pesquisas que indexam uma quantidade expressiva de artigos científicos “[...] relevantes em citações de artigos revisados por pares” (SILVA *et al.*, 2022, p. 107). Desse modo, essas bases tendem a fornecer material científico bibliográfico relevante para os intentos desta pesquisa.

Quadro 1 – Protocolo de Revisão Sistemática da Literatura

Protocolo	Descrição
Quadro conceitual	A GP e a GC se relacionam em múltiplos aspectos, tais como vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2022), <i>turnover</i> (BOTTENTUIT JÚNIOR; AZEVEDO, 2021) e provimento de sucesso ao negócio (SILVA; RESENDE, 2021). Nesse contexto, busca-se analisar os benefícios entre a GC e a GP.
Contexto	Estudos que tratam da GC no contexto de GP.
Horizonte	Artigos publicados nos últimos 5 anos, ou seja, a partir de 2018, inclusive.
Línguas	Português e Inglês
Critérios de exclusão	CE1. Estudos cujas palavras-chave não coincidam com os descritores da estratégia de busca; CE2. Estudos diferentes de artigos científicos (ex: anais de congresso, capítulos de livros, outros); CE3. Estudos que não versem sobre benefícios entre a GC e a GP; CE4. Estudos duplicados; CE5. Estudos indisponíveis para <i>download</i> ;
Descritores (termos de pesquisa)	Termos “ <i>knowledge management</i> ” e “ <i>project management</i> ”, com o conectivo booleano AND, presentes nas palavras-chave do autor.
Pesquisar fontes	<i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i>

Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015, p. 142).

As pesquisas resultantes da aplicação do Protocolo de RSL (Quadro 1), foram analisadas em dois momentos. Primeiramente, os resumos foram lidos, de modo a identificar se esses versam sobre benefícios entre a GC e a GP. Por conseguinte, as pesquisas remanescentes foram lidas na íntegra, de modo a identificar os benefícios mencionados. Nessa segunda etapa foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, cuja intenção “[...] é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 1977, p. 38).

Dito de outro modo, para a realização dessa análise as pesquisas remanescentes da segunda etapa foram lidas integralmente, de modo a identificar os benefícios entre a GC e a GP. Assim, a cada ocorrência de benefícios esses foram catalogados para posterior agrupamento semântico, com vistas a revelar a amplitude de contribuições de uma temática para com a outra. Para tabulação dos dados foi utilizado o *software* Microsoft Excel.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

As buscas nas bases *Scopus* e *Web of Science* foram realizadas em 20/10/2022, respectivamente. A *Scopus* retornou 379 registros, sendo desconsiderados 273, haja vista que

esses as palavras-chave destes estudos não coincidam com os descritores da estratégia de busca (critério de exclusão 1). Isso é decorrente da Scopus realizar uma indexação própria das pesquisas e promover a busca mediante essa, acarretando no retorno de falsos positivos. Ademais, foram desconsiderados outros 37 registros, pois eram capítulos de livro, anais de congresso, editorial e revisões (critério de exclusão 2).

A *Web of Science* retornou 77 pesquisas, das quais todas continham os descritores estabelecidos na busca, não culminando na remoção de nenhuma pesquisa para o critério de exclusão 1. Contudo, foram desconsiderados 20 estudos, haja vista que eram oriundos de anais de congresso, editorial e revisões (critério de exclusão 2).

Por conseguinte, foram lidos os resumos dos estudos, haja vista que esse metadado é disponibilizado nas bases pesquisadas. Em relação aos estudos que não versam sobre os benefícios entre a GC e a GP (critério de exclusão 3), foram identificados 52 artigos na *Scopus* e 43 na *Web of Science*. Em sequência, foram identificadas 11 pesquisas duplicadas, sendo consequência da busca em duas bases distintas (critério de exclusão 4). Por fim, foram desconsideradas duas pesquisas indisponíveis para *download* na base *Web of Science* e o mesmo quantitativo na *Scopus* (critério de exclusão 5).

A amostra remanescente é composta por de 16 artigos, sendo: Foote e Halawi (2018), Lima, Camilo e Carvalho (2018), Tizkar Sadabadi e Abdul Manaf (2018), Wang e Meng (2018), Jaleel, Daim e Giadedi (2019), Pauli e Sell (2019), Arbabi, Salehi-Taleshi e Ghods (2020), Toni e Pessot (2021), Pereira *et al.* (2021), Amoako-Gyampah *et al.* (2021), Yap, Shavarebi e Skitmore (2021), Ghosh, Kabra e Mukerjee (2022), Tshuma, Steyn e Van Waveren (2022), Castro *et al.* (2022), Safa *et al.* (2022) e Souza, Favoretto e Carvalho (2022). Destes artigos 4 são oriundos da *Scopus* e 12 da *Web of Science*, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Aplicação do Protocolo de pesquisa

Critério de Exclusão	<i>Scopus</i>	<i>Web of Science</i>	Totais
CE1	273	0	273
CE2	37	20	57
CE3	52	43	95
CE4	11	0	11
CE5	2	2	4
Total de Pesquisas desconsideradas	375	65	440
Total da busca	379	77	456
Total remanescente	4	12	16

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O total remanescente de 16 artigos foi lido integralmente, visando identificar benefícios entre as temáticas investigadas. Assim, foi aplicada a Análise de Conteúdo, e a cada ocorrência identificada os trechos destas foram catalogados no Microsoft Excel, de modo a prover meios para análise sobre estes e agrupamento semântico. Não foram identificados benefícios em três pesquisas, a saber: Lima, Camilo e Carvalho (2018), Castro *et al.* (2022) e Safa *et al.* (2022). Os trechos identificados e coletados são dispostos por meio do Quadro 2.

Quadro 2 – Descrição dos benefícios entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Projetos

Autor	Descrição
Foote e Halawi (2018, p. 6, tradução nossa)	“As diferentes ferramentas [repositórios] ajudaram os membros da equipe nas diferentes fases para o sucesso do projeto”
Tizkar Sadabadi e Abdul Manaf (2018, p. 11, tradução nossa)	“A abordagem IKML [<i>Integrating Knowledge Management and Learning</i>] permite que os aprendizes adquiram o conhecimento tácito [...] melhorando a eficiência dos métodos de gerenciamento de projetos”
Pauli e Sell (2019, p. 51, tradução nossa)	“[...] GC torna-se uma importante função integrativa com impactos na aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, no desempenho dos projetos”
Jaleel, Daim e Giadedi (2019, p. 4, tradução nossa)	“A adoção das melhores práticas para gerenciar o conhecimento do projeto melhorará a capacidade de ‘determinação do escopo’ das organizações”
Jaleel, Daim e Giadedi (2019, p. 4, tradução nossa)	“A adoção das melhores práticas para gerenciar o conhecimento do projeto melhorará a capacidade de 'estimativa de cronograma' das organizações”
Jaleel, Daim e Giadedi (2019, p. 4, tradução nossa)	“A adoção das melhores práticas para gerenciar o conhecimento do projeto melhorará a capacidade de 'gerenciamento de projetos' das organizações”
Jaleel, Daim e Giadedi (2019, p. 4, tradução nossa)	“A adoção das melhores práticas para gerenciar o conhecimento do projeto melhorará a capacidade de ‘determinação do orçamento’ das organizações”
Amoako-Gyampah <i>et al.</i> (2021, p. 26, tradução nossa)	“A pesquisa mostra que os participantes do projeto, que compartilham a mesma visão sobre as aspirações e objetivos de um projeto, provavelmente compartilham e exploram os recursos de conhecimento necessários para executar as atividades do projeto [...] o capital social, na forma de linguagem compartilhada entre indivíduos que têm participado de comunidades virtuais, influencia positivamente o compartilhamento de conhecimento.”
Yap, Shavarebi e Skitmore (2021, p. 8, tradução nossa)	“A aprendizagem do projeto, portanto, tem uma influência positiva e moderada no controle do tempo e do custo dos projetos por meio de reutilização eficaz do conhecimento e aprimoramento do julgamento de especialistas dos membros da equipe do projeto”

Autor	Descrição
Souza, Favorett e Carvalho (2022, p. 12, tradução nossa)	“[...] a relação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito com dimensões de sucesso é explorado na literatura, particularmente com a eficiência do gerenciamento de projetos [...] Mais interessante, o conhecimento explícito está mais conectado à eficiência e impacto do gerenciamento de projetos na equipe”
Souza, Favoretto e Carvalho (2022, p. 12, tradução nossa)	“[...] a relação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito com dimensões de sucesso é explorado na literatura, particularmente com a eficiência do gerenciamento de projetos [...] Isso leva a certas implicações práticas, especialmente para explorar como o gerenciamento do conhecimento acontece para influenciar o sucesso do projeto.”
Souza, Favoretto e Carvalho (2022, p. 12, tradução nossa)	“[...] o gerenciamento do conhecimento acontece para influenciar o sucesso do projeto”
Tshuma, Steyn e Van Waveren (2022, p. 1, tradução nossa)	“As descobertas mostram que é a maneira pela qual a infraestrutura e os processos da Gestão do Conhecimento da PMO (KM), que determinam o sucesso de seu papel de mediação na transferência de tácitos e conhecimento explícito entre os projetos”
Ghosh, Kabra e Mukerjee (2022, p. 14, tradução nossa)	“Os gerentes de projeto, no papel dos líderes do conhecimento, podem criar conhecimento, abrindo um <i>loop</i> de interação infinita dentro de sua equipe de projeto”
Ghosh, Kabra e Mukerjee (2022, p. 14, tradução nossa)	“o foco está nos comportamentos do líder que ajudam a [...] compartilhar [...] o conhecimento [...] de grupo e em nível individual para um resultado coletivo bem-sucedido”
Ghosh, Kabra e Mukerjee (2022, p. 14, tradução nossa)	“o foco está nos comportamentos do líder que ajudam a [...] utilizar o conhecimento para trazer mudanças organizacionais”
Tshuma, Steyn e Van Waveren (2022, p. 1, tradução nossa)	“A articulabilidade do conhecimento influencia o papel de mediação do PMO [Escritório de Projetos da GP] e o papel de mediação do PMO, por sua vez, melhora a usabilidade do conhecimento”
Arbabi, Salehi-Taleshi e Ghods (2020, p. 17, tradução nossa)	“[...] a ‘cultura organizacional’ na GC poderia ser moldada pela maioria das funções do PMO”

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os benefícios da GC são expressos por diversas vertentes. Pauli e Sell (2019) assinalam que a GC beneficia a GP como uma função integrativa, na qual a aprendizagem de conhecimentos impacta no desempenho dos projetos. Yap, Shavarebi e Skitmore (2021) também apontam que a aprendizagem de conhecimentos e o reuso desse ativo influenciam o controle de tempo e custo dos projetos.

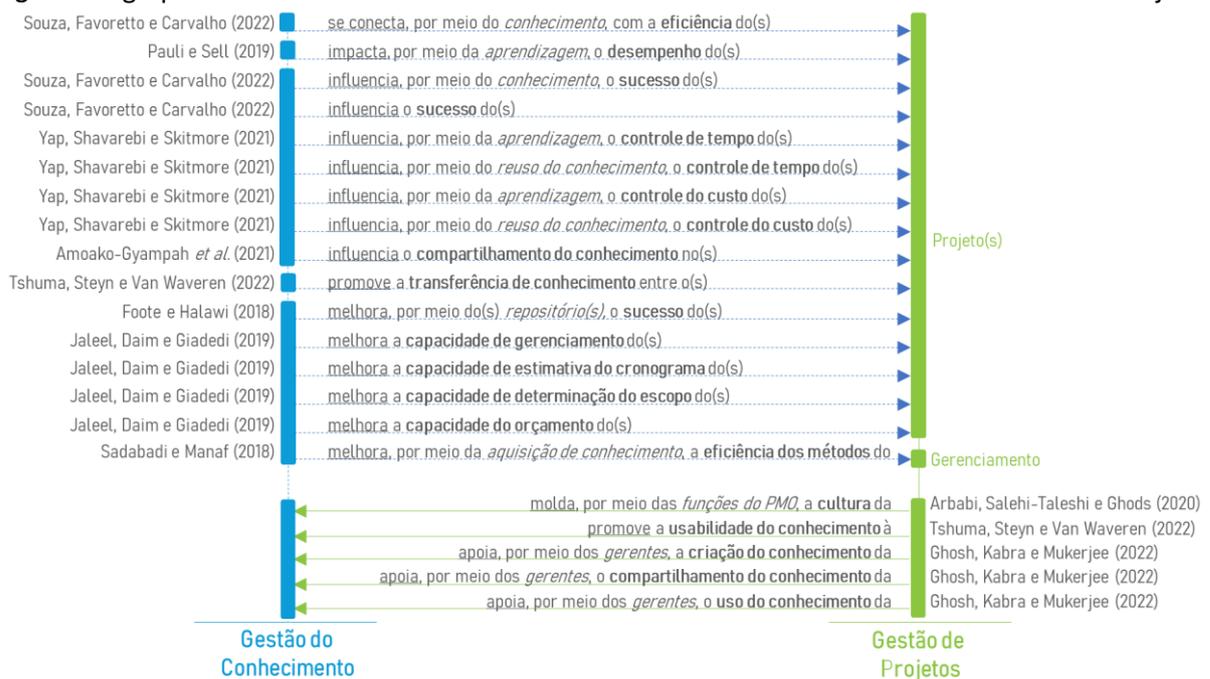
Para Amoako-Gyampah *et al.* (2021), a GC influencia o compartilhamento do conhecimento no contexto dos projetos da GP. De forma semelhante, a aquisição do conhecimento

promove a eficiência dos métodos de gerenciamento de projetos (TIZKAR SADABADI; ABDUL MANAF, 2018), bem como a transferência desse ativo entre os projetos (TSHUMA; STEYN; VAN WAVEREN, 2022). Para Souza, Favoretto e Carvalho (2022), o conhecimento se conecta a eficiência do projeto, influenciando seu sucesso.

Foote e Halawi (2018), sob a ótica tecnológica, posiciona os repositórios de conhecimento como ferramentas que melhoram o sucesso de projetos desenvolvidos no âmbito da GP. Pela ótica não tecnológica, Jaleel, Daim e Giadedi (2019) assinalam que oito práticas (disponibilidade de analista de negócios; documentação, conhecimento do setor + PMBOK; portal WEB da MIS – *Management Information System*; reuniões e debates; comunicação entre pares; padronização de documentos e modelos), assinaladas por eles como sendo de GC, melhoram a determinação do escopo, estimativa do cronograma, gerenciamento e orçamento dos projetos da GP, sendo hipóteses suportadas nessa pesquisa.

Para Ghosh, Kabra e Mukerjee (2022) e Tshuma, Steyn e Van Waveren (2022) a GP, em contrapartida, apoia a criação, compartilhamento e uso do conhecimento, promulgados pela GC, bem como promove a usabilidade do conhecimento. Para Arbabi, Salehi-Taleshi e Ghods (2020), a cultura da GP pode ser moldada pelas funções do PMO. Ante exposto, os dados expressos no Quadro 2 foram, semanticamente, aglutinados, de modo a permitir a síntese dos contributos de ambas as áreas de forma direta. Essa síntese é expressa por meio da Figura 1.

Figura 1 – Agrupamento semântico dos benefícios entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Projetos



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Desse modo, observa-se a mútua contribuição entre as áreas, sendo que a GC coopera com o gerenciamento e com os projetos da GP de várias formas, como em seu sucesso, controle de tempo, custo, dentre outros, por meio do conhecimento, repositórios e aprendizagem. A GP, em contrapartida, contribui com a GC no contexto da cultura organizacional e do conhecimento – uso, criação e compartilhamento – de modo a retroalimentar os processos e atividades do gerenciamento do conhecimento. Essa relação (Figura 1) se configura como processo retroalimentar, no qual a GC designa conhecimentos para os fins da GP e essa, por sua vez, retroalimenta essa primeira, culminando num ciclo virtuoso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa foi orientada pelo intento de analisar os benefícios bidirecionais – mútuos – promovidos entre a GC e a GP. Para isso, uma Revisão Sistemática da Literatura foi conduzida, de modo identificar pesquisas que elucidassem esses contributos. O total de 16 pesquisas foram analisadas, por meio da técnica de Análise de Conteúdo, e os benefícios identificados foram agrupados semanticamente.

Neste íterim, a seguinte problemática foi delineada: quais os benefícios entre a GC e a GP? Mediante a essa interrogativa, foi delineado o objetivo de analisar os benefícios bidirecionais – mútuos – promovidos entre a GC e a GP. Em atingimento ao ambicionado, os benefícios da GC para a GP perpassam pelo contributo para o sucesso, desempenho, eficiência, controle de tempo e custo, capacitação para o gerenciamento, estimativa de cronograma, escopo e orçamento dos projetos, por meio de repositórios, processos de conhecimento e aprendizagem.

Em correspondência, a GP contribui para a conformação da cultura da GC, bem como promove a usabilidade do conhecimento e apoia o uso, criação e compartilhamento desse ativo, culminando em um ciclo retroalimentar, no qual o conhecimento torna-se um ativo em transformação constante nessas duas áreas.

Não obstante, destaca-se que a não identificação de malefícios entre essas duas áreas é uma limitação desta pesquisa. Desse modo, como sugestão de pesquisa futura, tem-se a investigação de desvantagens entre a GP e a GC, de modo a revelar esse cenário também é nocivo. A ampliação dessa pesquisa em outras bases é outra sugestão de investigação futura.

REFERÊNCIAS

AMOAKO-GYAMPAH, Kwasi *et al.* Social capital and project management success in a developing country environment: Mediating role of knowledge management. **Africa Journal of Management**, v. 7, n. 3, p. 339-374, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322373.2021.1927450>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322373.2021.1927450>. Acesso em: 10 nov. 2022.

AMORIM, Sérgio Roberto Leusin. **Gerenciamento e coordenação de projetos BIM: um guia de ferramentas e boas práticas para o sucesso de empreendimentos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2020.

ARBABI, Hani; SALEHI-TALESKI, Mohammad-Javad; GHODS, Kian. The role of project management office in developing knowledge management infrastructure. **Engineering Construction and Architectural Management**, v. 27, n. 10, p. 3261-3287, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2019-0600>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ECAM-11-2019-0600/full/html>. Acesso em: 27 set. 2022.

ATALLAH, Alvaro Nagib; CASTRO, Aldemar Araujo. Revisão sistemática da literatura e metanálise. *In*: ATALLAH, Alvaro Nagib; CASTRO, Aldemar Araujo (org.). **Medicina baseada em evidências: fundamentos da pesquisa clínica**. São Paulo: Lemos-Editorial, 1998. p. 20-28.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Juliana Manhães; SILVA, Simone Vasconcelos. Gestão de projetos no ramo da arquitetura e construção: revisão sistemática dos métodos, artefatos e seus benefícios. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, v. 17, n. 2, p. 127-147, 2022. DOI: <https://doi.org/10.11606/gtp.v17i2.188695>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/gestaodeprojetos/article/view/188695>. Acesso em: 20 nov. 2022.

BOTTENTUIT JÚNIOR, João Batista; AZEVEDO, Andrea Maia de. Gestão do conhecimento: em busca da excelência em gerenciamento de projetos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 2, p. 26-41, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/42125>. Acesso em: 10 jun. 2022.

CASTRO, Rodrigo Oliveira de *et al.* The Development of a Conceptual Framework for Knowledge Sharing in Agile IT Projects. **Cybernetics and Systems**, v. 53, n. 5, p. 529-540, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/01969722.2021.2018541>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01969722.2021.2018541?journalCode=ucbs> 20. Acesso em: 11 out. 2022.

CORRÊA, Fábio *et al.* Construction and Content Validation of an instrument for assessment holistic Knowledge Management. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, p. 151-171,

2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/37583>. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/37583>. Acesso em: 15 out. 2022.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Bookman Editora, 2015.

FOOTE, Alan; HALAWI, Leila A. Knowledge Management Models within Information Technology Projects. **Journal of Computer Information Systems**, v. 58, n. 1, p. 89-97, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1198941>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2016.1198941>. Acesso em: 27 jul. 2022.

GHOSH, Vinit; KABRA, Gaurav; MUKERJEE, Hory Sankar. Influence of Knowledge Leadership on IT Project Performance and Quality Practices: Examining the Role of Leader Risk-Mitigation Efforts. **International Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 1, p. 1-20, 2022. DOI: <http://doi.org/10.4018/IJKM.290024>. Disponível em: <https://www.igi-global.com/gateway/article/290024>. Acesso em: 25 nov. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Valeria Figueira Rodrigues; CUNHA, Pedro Henrique. A gestão do conhecimento e seus reflexos no cenário de gerenciamento de projetos. **Boletim do Gerenciamento**, v. 26, n. 26, p. 24-32, 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/584>. Acesso em: 11 ago. 2022.

JALEEL, Farrukh; DAIM, Tugrul; GIADEDI, Abdulhakim. Exploring the impact of knowledge management (KM) best practices for project management maturity models on the project management capability of organizations. **International Journal of Management Science and Engineering Management**, v. 14, n. 1, p. 47-52, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/17509653.2018.1483780>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17509653.2018.1483780?journalCode=tms> e20. Acesso em: 11 ago. 2022.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1979.

LIMA, Guilherme Pereira; CAMILO, Ronaldo Darwich; CARVALHO, Rodrigo Baroni. Lessons learned based on project change and its impacts on organizational learning: survey with project managers. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, p. 81-94, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v9i3.10942>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/10942>. Acesso em: 11 ago. 2022.

MORONI, Marco Aurélio; HANSEN, Peter Bent. Gestão por processos e a gestão de projetos: um modelo gerencial para alocação de recursos. **Revista Gestão Industrial**, v. 2, n. 1, p. 46-

57, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.3895/S1808-04482006000100005>. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/128>. Acesso em: 17 jul. 2022.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende. **Engajamento das partes interessadas e governança nos projetos**: Eficácia dos projetos em relação aos custos de agência e transação na perspectiva da governança pela confiança. 2022. 198 f. Tese (Doutorado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2022.

PAULI, Camila; SELL, Denilson. Knowledge management in project management offices: diagnosis and definition of strategies for a private research institute. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 3, p. 47-63, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v10i3.14413>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/14413>. Acesso em: 14 nov. 2022.

PEREIRA, Leandro *et al.* Knowledge management maturity contributes to project-based companies in an open innovation era. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 2, p. 1-11, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7020126>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2199-8531/7/2/126>. Acesso em: 14 nov. 2022.

PMBOK. **Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 3 ed. Pennsylvania: Newton Square, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAFA, Mahdi *et al.* Construction Strategic Project Readiness Assessment. **Journal of Engineering, Project, and Production Management**, v. 12, n. 1, p. 13-24, 2022. DOI: <http://doi.org/10.32738/jepm-2022-0002>. Disponível em: http://www.ppml.url.tw/EPPM_Journal/volumns/12_01_January_2022/ID_342.htm. Acesso em: 14 nov. 2022.

SILVA, Chaelmica; RESENDE, Maria Dalva. Gestão do Conhecimento e Aprendizagem na Gestão de Projetos Gestão do Conhecimento e Aprendizagem. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 25816-25834, 2021. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-336>. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/26327>. Acesso em: 17 out. 2022.

SILVA, Rosemeire de Souza Vieira *et al.* Capacidades Digitais Aplicáveis ao Setor Educacional. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 23, n. 1, p. 99-128, 2022. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2022.v23n1.2145>. Disponível em:

<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/2145>. Acesso em: 18 nov. 2022.

SOUZA, Daniela Emiliano de; FAVORETTO, Camila; CARVALHO, Marly M. Knowledge Management, Absorptive and Dynamic Capacities and Project Success: A Review and Framework. **EMJ - Engineering Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 50-69, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/10429247.2020.1840876>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247.2020.1840876>. Acesso em: 14 nov. 2022.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIZKAR SADABADI, Ali; ABDUL MANAF, Azizah. IKML approach to integrating knowledge management and learning for software project management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 16, n. 3, p. 343-355, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1474165>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14778238.2018.1474165>. Acesso em: 14 nov. 2022.

TONI, Alberto F. de; PESSOT, Elena. Investigating organisational learning to master project complexity: An embedded case study. **Journal of Business Research**, v. 129, p. 541-554, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.027>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320301922>. Acesso em: 14 nov. 2022.

TSHUMA, Brighton; STEYN, Herman; VAN WAVEREN, Cornelis Cristo. The mediation role of the PMO in the transfer of knowledge between projects - a case study of five PMOs. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 15, n. 1, p. 150-174, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2021-0063>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-03-2021-0063/full/html>. Acesso em: 10 out. 2022.

WANG, Hao; MENG, Xianhai. BIM-Based Knowledge Management in Construction Projects. **International Journal of Information Technology Project Management**, v. 9, n. 2, p. 20-37, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2018040102>. Disponível em: <https://www.igi-global.com/gateway/article/199792>. Acesso em: 29 ago. 2022.

WELCHEN, Vandoir *et al.* Técnicas e Ferramentas no Processo de Gestão do Conhecimento em uma Empresa de Base Tecnológica. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. 1-25, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.11736>. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/11736>. Acesso em: 17 out. 2022.

YAP, Jeffrey Boon Hui; SHAVAREBI, Kamran; SKITMORE, Martin. Capturing and reusing knowledge: analysing the what, how and why for construction planning and control. **Production Planning and Control**, v. 32, n. 11, p. 875-888, 2021. DOI:

<https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1774676>. Disponível em:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537287.2020.1774676?journalCode=tppc>
20. Acesso em: 10 out. 2022.

Declaração de Contribuição dos Autores

Fábio Corrêa – Conceptualização – Curadoria dos Dados – Análise Formal – Investigação – Metodologia – Supervisão – Validação – Visualização – Escrita (rascunho original) – Escrita (análise e edição).

Bárbara Isabela Lopes Magalhães – Curadoria dos Dados – Análise Formal – Investigação – Validação – Escrita (rascunho original) – Escrita (análise e edição).

Armando Sérgio de Aguiar Filho – Validação – Visualização – Escrita (análise e edição).

Adriane Maria Arantes de Carvalho – Validação – Visualização – Escrita (análise e edição).

Amanda Damasceno de Souza – Validação – Visualização – Escrita (análise e edição).

Como citar o artigo:

CORRÊA, Fábio; MAGALHÃES, Bárbara Isabela Lopes; AGUIAR FILHO, Armando Sérgio de; CARVALHO, Adriane Maria Arantes de; SOUZA, Amanda Damasceno de. Benefícios da relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Projetos. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 7, p. e30984, 2023. DOI: <http://doi.org/10.21680/2447-0198.2023v7n1ID30984>.