

22 - GESTÃO DO CONHECIMENTO E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

ELZIR MARTINS DE OLIVEIRA; JOÃO DOMINGOS BEZERRA MANDARINO;
JACQUES DE ARAÚJO NETTO; MARCELO COLONNA; MARCEL LIMA LESSA DE SOUZA.
Centro Universitário Augusto Motta - UNISUAM, Rio de Janeiro, Brasil, 2020
elzirmartins@uol.com.br

doi:10.16887/91.a1.22

INTRODUÇÃO

O uso dos mais diversos tipos de tecnologia vem mudando o comportamento das organizações em vários setores da sociedade, inclusive, o esportivo. Associada aos meios de comunicação e facilitada pela globalização, a adoção das tecnologias provoca mudanças significativas nas organizações e na produção do trabalho, que, passou de uma realidade pautada na industrialização (modelo taylorista-fordista) para uma sociedade caracterizada pela utilização das mais diversas fontes de informação e comunicação além da propagação do conhecimento.

Considerando esse cenário, Takeuchi e Nonaka (2008) destacam que é cada vez maior o número de organizações que entendem o quanto é importante que elas sejam capazes de obter o máximo de aproveitamento das informações para que possam gerar novos conhecimentos, tornando-as mais capazes de competir no cenário atual

Em um contexto no qual as transformações ocorrem de forma muito rápida, é necessário que as organizações esportivas estejam cientes de seus desafios, das oportunidades e dos recursos que dispõem para que possam alcançar o tão desejado equilíbrio econômico além de se manter estruturalmente e economicamente competitivas, sobretudo na realização dos seus projetos.

Partindo-se do conceito elaborado pelo *Project Management Institute* - PMI (2013) de que projeto é um esforço temporário para criar um serviço ou produto ou resultado exclusivo, este artigo tem como objetivo geral fazer uma análise teórico-conceitual sobre o desenvolvimento em gerenciamento de projetos, estabelecendo como objetivos específicos uma revisão bibliográfica sobre gestão do conhecimento, aplicação da gestão do conhecimento no gerenciamento de projetos esportivos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Concebido, conhecido e definido pelo PMI (2013) como aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva, eficiente e eficaz, o gerenciamento de projetos ocupa cada vez mais espaço dentro das organizações e ganha importância nos processos sob sua responsabilidade.

Trata-se de uma competência estratégica para as organizações, permitindo a obtenção de excelentes resultados quando se alinham, os processos de gerenciamento de projetos e os objetivos estratégicos da organização, transformando, os resultados desse alinhamento, em vantagem competitiva, seja interna ou externamente.

Outro viés deste entrelaçamento de processos é, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento. Desenvolvido a partir de troca de experiências tácitas e explícitas, onde o conhecimento é gerado internamente na organização durante a execução dos processos de gerenciamento do projeto, e, quando sistematizados, analisados e devolvidos à organização produzem uma onda de conhecimentos capaz de entusiasmar e motivar todos os envolvidos, sejam eles, internos ou externos, como aqueles que vierem se aliar aos projetos. Assim considerando, torna-se necessário conhecer, aplicar e desenvolver conhecimentos específicos

que permitam a organização estruturar seu trabalho, tomando como base o gerenciamento de projetos e a gestão do conhecimento.

Gerenciamento de projetos

O significado de projeto, comentado e discutido por vários autores, pode ser resumido a trabalhos genuínos, singulares, únicos, temporários, conforme se estabelece na fase de planejamento, ou seja, iniciam com previsão de término. Para Kerzner (2006) projeto é um empreendimento com objetivo possível de ser identificado e individualizado, que utiliza recursos e trabalha dentro de prazos, orçamentos e qualidade.

Cleland e Ireland (2007) definem projeto como um ajuste entre os recursos organizacionais utilizados com a finalidade de se obter algo que ainda não existia e que irá melhorar o desempenho tanto na formatação e planejamento, quanto na execução das atividades da empresa. Outra definição para projeto é de ser “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2013, p. 3). Para ser executado, um projeto necessita ser gerenciado e, gerenciar projetos é “a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas aliados às atividades do projeto para atender aos seus requisitos” (PMI, 2013, p. 4).

Gerenciar projetos tem por finalidade cumprir o plano do projeto por meio da integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, trazendo vários benefícios dentre os quais destacam-se a obtenção de resultados melhores relacionados ao gerenciamento de escopo, cumprimento de prazos, viabilidade de custos e qualidade, melhoria nos processos decisórios e elevação do controle gerencial (VALLE *et al.*, 2014).

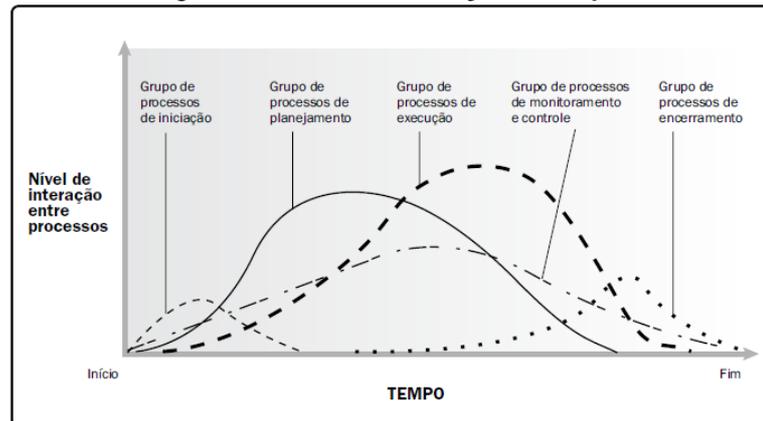
Outros benefícios podem ser listados em decorrência da aplicação do gerenciamento de projetos relacionados às características práticas do projeto, como por exemplo, a simplicidade e clareza de propósito e escopo, a facilidade de medição do projeto, a elevação da motivação e da moral dos componentes da equipe do projeto (KEELING, 2006 citado por VALLE *et al.* (2014).

Mesmo alcançando grande destaque dentro das organizações, a oficialização do gerenciamento de projetos como ciência se deu apenas no início da década de sessenta, com a expansão da técnica PERT e aspectos técnicos como o gráfico de Gantt, curvas de custo e nivelamento de recursos. Somente no final dessa década foi percebida a necessidade da satisfação do cliente, bem como as preocupações com a equipe responsável pelo desenvolvimento dos projetos, fatores desconsiderados anteriormente (Prado, 2004). Sob um diferente ponto de vista, é possível considerar uma definição para projeto de sucesso:

Um projeto bem-sucedido é aquele que alcançou suas metas, objetivos e propósitos e atingiu as expectativas das partes interessadas. Nesse sentido, produziu todas as entregas conforme planejado, foi executado de acordo com o cronograma e orçamentos aprovados e foi entregue de acordo com todas as especificações de performance e de qualidade (VALLE *et al.*, 2014, p.35).

Também merece destaque no tema gerenciamento de projetos, a importância do alinhamento dos projetos à estratégia da organização na qual eles são desenvolvidos “como instrumentos táticos da execução de ações estratégicas”, os projetos guardam relação estreita com o planejamento estratégico da organização, pois traduzem as mudanças essenciais para que se atinjam os objetivos previamente definidos (VALLE *et al.*, 2014, p. 36).

Figura 1 – Nível de interação entre processos.



Fonte: PMI, 2013, p.51.

Por se tratar de um comportamento interativo, é possível entender, em uma análise resumida, as seguintes características representadas na figura 1: sendo uma tarefa contínua e que tem como principal objetivo a melhor execução do escopo do projeto, o processo de monitoramento e controle acompanha todo ciclo de vida do projeto.

Gestão do conhecimento

Um fator importante que não pode ser ignorado e que tem trazido resultado positivo na gestão de projetos é a gestão do conhecimento, que se evidenciou nas organizações que procuram se diferenciar de seus concorrentes no mercado (MENEZES *et al.*, 2017, citado por NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 24). Ao iniciarem o tema conhecimento, se referem a Platão, que o sintetizou como uma “crença verdadeira justificada”, não constituindo, esta crença, o conhecimento completo sobre determinada coisa, existindo sempre uma chance, por menor que ela se apresente, de que esteja errada.

Segundo Freire (2012), citado por Marques *et al.* (2018), gestão do conhecimento é o uso e combinação de fontes humanas e não humanas, e de conhecimentos tácitos, implícitos e explícitos, objetivando a tomada de decisão e agregando valor aos bens ou serviços.

O desenvolvimento do tema conhecimento se disseminou e foram elaboradas diversas definições e classificações, anunciando o início de uma nova economia ou sociedade. Drucker (1993), citado por Monaka e Takeuchi (1997), intitula esta nova ordem de sociedade do conhecimento, a distinguindo da sociedade industrial pelo papel central ocupado pelo conhecimento, destacando-o dos então tradicionais fatores de produção: trabalho, capital e terra.

A divisão do processo total de fabricação em pequenas tarefas isoladas foi o ponto de sucesso na Sociedade Industrial, porém, “o sucesso das organizações nunca foi tão frágil”, apenas algumas empresas demonstraram capacidade para mudar seus conceitos de forma tão rápida quanto o ambiente que as cercava se desenvolvia e também em lidar com as complexidades envolvidas, mantendo-se ligadas a antigas rotinas, resultado de seu sucesso anterior (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 18).

As organizações modernas vêm sofrendo os impactos da sociedade do conhecimento, na qual o conhecimento é o principal fator de produção do século XXI e são afetadas por um grande volume de informações advindas de diversos meios, contrapondo-se à escassez, que prevalecia na sociedade industrial. O novo contexto instiga as organizações a refletirem as estratégias que devem ser adotadas para continuar sobrevivendo com sucesso no mundo competitivo (MENEZES *et al.*, 2017, p.1).

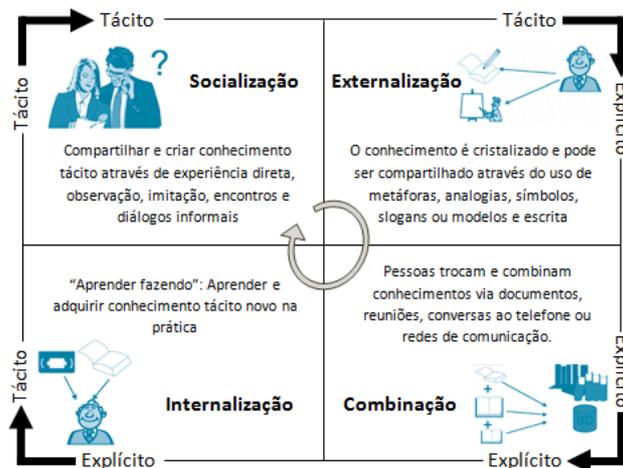
O conhecimento é sedimentado por vários níveis de informações, dentre os quais estão os fatos, opiniões, ideias, teorias, princípios e modelos, que são sintetizados e documentados, podendo ser resumido no “universo de informações que temos e pelo que podemos buscar”. (CARVALHO, 2003, citado por BARBOSA, 2018, p.1)

Toda esta gama de informações dispersas e este conhecimento gerado e sistematizado necessitava ser gerenciado. Por isto, a gestão do conhecimento passou a ter espaço e teve como base a redefinição interna das organizações, tentando obter menor tempo de resposta e a correta utilização do conhecimento posto, se apresentando como um processo altamente individual, sendo imprescindível a entrega e o compromisso de cada colaborador, bem como sua identificação com a organização e sua missão (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

Choo (2003), citado por Corujo (2017), finaliza que a organização inteligente utiliza uma abordagem holística em relação à criação do conhecimento, pois combina, de forma bem-sucedida o conhecimento tácito e o explícito, em todos os níveis da organização, possui agentes com capacidade de criar, adquirir e transferir o conhecimento e modifica seu comportamento para pensar seu novo conhecimento e visão.

No modelo desenvolvido por Takeuchi e Nonaka (1997), denominado SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), o objetivo da geração do conhecimento é tornar o conhecimento tácito disponível para os demais membros da organização, se resumindo a uma interação contínua entre conhecimento tácito e explícito, explica (POLANYI, 1966, citado por TAKEUCHI e NONAKA, 2008) e continua ao afirmar que “os seres humanos criam o conhecimento envolvendo-se com os objetos”. A figura 11, a seguir, demonstra o ciclo da geração e absorção do conhecimento, no processo de associação do conhecimento tácito e explícito permitindo a geração de novos conhecimentos, seja de forma pessoal ou agregando novos conhecimentos para a organização. Importante observar as formas de produção, socialização e retenção de conhecimentos, associadas as etapas de socialização, externalização, combinação e internalização, conforme previstos no modelo SECI, fortalecendo dessa forma, as relações e a produção do conhecimento.

Figura 2 – Processo SECI de conversão do conhecimento.



Fonte: <http://conducere.com.br/criar-conhecimento-na-empresa>. Acesso 27/11/2018.

A socialização do conhecimento tem como objetivo único, o compartilhamento do conhecimento tácito, considerando que, quando este se dá de forma isolada, não consegue atingir os objetivos e a fase de internalização se apresenta prejudicada, “porém quando o conhecimento tácito e explícito interagem, emerge uma inovação” (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 69). O desenvolvimento do conhecimento organizacional é um processo em espiral, começando no nível do indivíduo, expandindo através da interação e atravessando possíveis barreiras internas da organização.

Influência no gerenciamento de projetos

Criado o conhecimento, internalizado e sistematizado, se faz necessária uma disciplina que disponha de instrumentos para auxiliar as organizações a transformar este bem intangível em vantagem competitiva (CARVALHO, 2003, citado por BARBOSA, 2018). A gestão do

conhecimento passa, então, a ser vista como um processo de negócios para gerenciamento de ativos intelectuais da organização (GATTONI, 2004, citado por BARBOSA, 2018).

A gestão de conhecimentos em projetos pode ser definida pela gestão do conhecimento em situações de inicialização, planejamento, execução, monitoramento e controle e finalização de um projeto. Assim, existe uma contribuição da gestão do conhecimento para a gestão de projetos, na identificação e na análise dos conhecimentos que são necessários, conhecimentos existentes e perdidos e os processos que auxiliam a captura e compartilhamento do conhecimento na execução de projetos. Todas as experiências vivenciadas são partes importantes na geração de novos conhecimentos e podem se transformar em capital importante para o alinhamento das estratégias organizacionais (BARBOSA, 2018).

Os processos de aprendizado de uma organização podem ser feitos de várias maneiras e considerando o nível de maturidade no gerenciamento de conhecimentos e do próprio gerenciamento de projetos. Esses processos podem ocorrer em vários setores e por vários motivos, mas no que se refere a gestão de projetos, é necessário que se faça o registro dos erros e acertos ocorridos durante as fases de um projeto.

Com o passar do tempo e com o processo de amadurecimento tanto na gestão do conhecimento como na gestão de projetos, as organizações coletam importantes lições aprendidas que devem ser postas em prática como instrumentos de entradas dos mais diversos processos. Este deve ser um processo estruturado, com metas e objetivos claros e bem definidos, potencializando dessa forma, a retroalimentação e o aprendizado em qualquer etapa do projeto, e um processo bem estruturado na gestão de projetos demanda uma relação estreita entre pessoas e recursos (SANTIAGO, 2013, citado por BARBOSA, 2018).

Os diferentes projetos possuem várias características em comum dentre as quais pode-se citar a necessidade de aquisições através de contratos com fornecedores, alinhando prazos de entregas além de outras situações e processos. Ao se considerar as diversas necessidades é possível identificar que várias serão as formas de registros das lições aprendidas na execução do projeto, que podem ser exemplificadas como: banco de dados e *software* especializado, planilhas, mapas mentais, fotos e vídeos e alguns outros (VARGAS, 2009, citado por BARBOSA, 2018). Esses registros devem ser feitos através de informação simples, clara, relevante, contextualizada, rastreável e facilmente localizada. Isso fará uma grande diferença já que um registro de lições aprendidas feito em um documento longo, extenso e de difícil acesso não será lido ou conhecido por ninguém.

Outro erro muito comum em relação as lições aprendidas é entender que o registro deva ser feito somente ao final do projeto, admitindo que seria possível o aprendizado de algo que deu certo ou errado em um único momento e, especificamente, no final do ciclo de vida do projeto, desconsiderando que até mesmo as memórias das pessoas passam a ser barreiras para o resgate de informações importantes (SANTIAGO, 2013, citado por BARBOSA, 2018). Um processo eficaz para identificar e documentar as lições aprendidas deve começar já no início do projeto.

Desta forma, a gestão do conhecimento, associada ao gerenciamento de projetos, pode contribuir para o alcance da maturidade das organizações na execução e gerenciamento de seus projetos além de auxiliar na identificação de conhecimentos importantes tanto dentro da organização quanto nos parceiros direta ou indiretamente envolvidos.

3. CONCLUSÃO

O objetivo desse trabalho foi realizar uma análise teórico-conceitual sobre o desenvolvimento em gerenciamento de projetos associada a gestão do conhecimento nas organizações. Nesse aspecto, foi avaliada a importância da gestão do conhecimento para o gerenciamento de projetos, com alvo específico nas organizações esportivas.

Apesar de os efeitos diretos, da gestão eficaz do conhecimento sobre a realização de projetos, não tenham sido apresentados de forma significativa no tocante a parâmetros e

resultados absolutos, os efeitos indiretos, e que estão ligados a fatores intangíveis, são determinantes e significativos e sugerem que os bens intangíveis de uma organização, desempenham papel importante na relação com o conhecimento e com a sustentabilidade no mercado competitivo.

Foi possível constatar através da pesquisa que a gestão eficaz do conhecimento tem papel importante para o processo de inovação e gestão de projetos nas organizações, isto, quando mediada e alinhada com as estratégias organizacionais. Em linhas gerais as estratégias de uma organização devem motivar os projetos que irão mudar a realidade existente ou criar um novo produto ou serviço.

Os conhecimentos compartilhados, adquiridos e disseminados contribuem para o desenvolvimento da inteligência organizacional e, conseqüentemente, se traduzem na melhoria dos processos. Assim considerando, é possível afirmar que, para atingir eficácia na organização, a gestão do conhecimento deve ter um propósito estratégico alinhado ao desenvolvimento da inteligência organizacional, ao desenvolvimento de objetivos estratégicos e ao gerenciamento de projetos.

A gestão do conhecimento é associada ao registro das lições aprendidas nas organizações. Esse processo precisa ser implantado de forma adequada para que ele se torne um aliado da organização diante da grande competitividade no mercado. O não registro de lições aprendidas aumenta consideravelmente a probabilidade de repetição de ações que causaram ou causarão falhas nos projetos realizados, dentre as quais é possível citar falhas no orçamento, alteração no escopo, falta ou redução de qualidade e não cumprimento de cronograma.

Constatou-se que o principal objetivo da gestão do conhecimento é estabelecer um ambiente organizacional que propicie a criação, a adoção, o compartilhamento e a sistematização de conhecimentos dentro da organização e com os principais *stakeholders* envolvidos.

Identificou-se que as organizações têm evoluído em seus modelos de gestão, o que permite de forma efetiva, a implantação de modelos e práticas de gestão do conhecimento associados aos modelos de gerenciamento de projetos.

Como pesquisas futuras, recomenda-se que sejam estudadas organizações que efetivamente utilizam a gestão do conhecimento como forma de melhoria na maturidade em gerenciamento de projetos, bem como um estudo comparativo entre organizações que utilizam e as que não utilizam esta estratégia como forma de alavancar suas capacidades competitivas, além dos impactos provocados pela gestão do conhecimento na maturidade de gerenciamento de projetos.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. C. P. Gestão do conhecimento aplicada à gestão de projetos. **Rev. Techoje**: Belo Horizonte, p. 1-1, 2018. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1842>. Acesso em: 17 nov. 2018.
- CARVALHO (2003); GATTONI (2004); SANTIAGO (2013); VARGAS (2009). *Apud*: BARBOSA, L. C. P. Gestão do conhecimento aplicada à gestão de projetos. **Rev. Techoje**: Belo Horizonte, p. 1-1, 2018. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1842>. Acesso em: 17 nov. 2018
- CARVALHO, M.; RABECHINI, R. **Fundamentos em gestão de projetos**: construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHOO (2003). *Apud*: CORUJO, L. O projeto IES: análise do processo na ótica da gestão do conhecimento - estratégias de gestão e conversão do conhecimento. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**: Marília, v. 11, n. 1, p. 10-24, fev. 2017. Disponível em:

<<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/5994>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

CORUJO, L. O projeto IES: análise do processo na ótica da gestão do conhecimento - estratégias de gestão e conversão do conhecimento. *Brazilian Journal of Information Science: research trends*: Marília, v. 11, n. 1, p. 10-24, fev. 2017. Disponível em:

<<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/5994>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007

DRUCKER (1993). *Apud*: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação e gestão do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KEELING (2006). *Apud*: VALLE, A. B.; CIERCO, A. S.; SOARES, C. A. P. *et al.* **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

MENEZES, K. C. *et al.* Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectiva em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, número especial, p. 145-159, mar. 2017. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/33294>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação e gestão do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. Guia **PMBOK**: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5.ed. Pennsylvania, USA: *Project Management Institute*, 2013.

POLANYI (1966). *Apud*: TAKEUCHI, N.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SCHELINI, A. L. S.; MARTENS, C. D. P.; PISCOPO, M. R. A gestão de projetos como vantagem competitiva para internacionalização de empresas brasileiras. **Internex / ESPM**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-15, set. 2017. Disponível em:

<<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/365>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

SORDI, V. F.; CUNHA, C. J. A.; NAKAYAMA, M. K. Criação do conhecimento nas organizações: epistemologia, tipologia, facilitadores e barreiras. **Revista Perspectiva em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 160-174, jul. 2017. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/28851>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

SOUZA, F. H.; ZIVIANI, F.; GOULART, F. M. F. Intersecção entre a gestão do conhecimento e a cultura organizacional: um estudo sobre a percepção dos gerentes de projeto. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 1-14, out. 2009. Disponível em:

<<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/201>>. Acesso: 19 nov. 2018.

TAKEUCHI, N.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAKEUCHI, N.; NONAKA, I. **Processo SECI de conversão do conhecimento**. Disponível em: <http://conducere.com.br/criar-conhecimento-na-empresa>. Acesso em: 7/11/2018.

TOMOMITSU, H. T. A.; CARVALHO, M. M.; MORAES, R. O. A evolução da relação entre a gestão de projetos e a gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **Revista Gest. Prod**, São Carlos, 2017.

VALLE, A. B.; CIERCO, A. S.; SOARES, C. A. P. *et al.* **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

PROJECT MANAGEMENT IN SPORTS ORGANIZATIONS - THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

ABSTRACT: In the present study, the objective is to make a theoretical-conceptual analysis on the importance of knowledge management in project management. Knowledge management will improve organizational performance and encourage the continuous production of new knowledge. Methodologically, it seeks to address the topics that involve the objective of research, project management and knowledge management. Conclusively, it is identified in the study that the creation of knowledge and its management are essential to the management of sports projects within organizations, as well as contributing, definitively, to the development of maturity in the management of these projects.

Keywords: Knowledge management, Project management, Project maturity.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO GESTIÓN DEL PROYECTO

RESUMEN: En el presente estudio, el objetivo es realizar un análisis teórico-conceptual sobre la importancia de la gestión del conocimiento en la gestión de proyectos en las organizaciones, ya sean deportivas o educativas. Se argumenta que la creación de conocimiento y su gestión son de gran importancia para mejorar el desempeño organizacional y alinear las actividades organizacionales con los objetivos estratégicos, además de estimular la producción continua de nuevo conocimiento, producir innovaciones, nuevos bienes y servicios y mejorar eficiencia organizacional. La gestión del conocimiento interfiere directamente con los resultados obtenidos por las organizaciones y puede ser una ventaja competitiva. Metodológicamente, se adoptó una postura de carácter descriptivo, buscando abordar los temas que involucran el objetivo de la investigación, la gestión de proyectos y la gestión del conocimiento. En definitiva, se identifica en el estudio que la creación de conocimiento y su gestión son fundamentales para la gestión de proyectos deportivos dentro de las organizaciones, además de contribuir, en definitiva, al desarrollo de la madurez en la gestión de estos proyectos.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, Gestión de proyectos, Madurez de proyectos.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

RESUMO: No presente estudo, o objetivo é fazer uma análise teórico-conceitual sobre a importância da gestão do conhecimento no gerenciamento de projetos nas organizações, sejam elas esportivas e ou educacionais. Argumenta-se que a criação do conhecimento e sua gestão são de grande importância para melhorar o desempenho organizacional e alinhar as atividades organizacionais aos objetivos estratégicos, além de estimular a produção contínua de novos conhecimentos, produzir inovações, novos bens e serviços e a melhoria da eficiência organizacional. A gestão do conhecimento interfere diretamente nos resultados obtidos pelas organizações, podendo ser um diferencial de competitividade. Metodologicamente, adotou-se uma postura de natureza descritiva buscando-se abordar os temas que envolvem o objetivo da pesquisa, gerenciamento de projetos e gestão do conhecimento. Conclusivamente, identifica-se no estudo que a criação do conhecimento e sua gestão são essenciais ao gerenciamento de projetos esportivos dentro das organizações, assim como contribuem, de forma definitiva, para o desenvolvimento da maturidade no gerenciamento desses projetos.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Gestão de projetos, Maturidade em projetos.