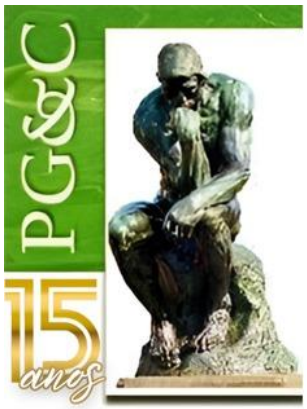


MÉTODOS ÁGEIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO: POSSIBILIDADES PRÁTICAS NO SCRUM

Patrícia Nascimento Silva
Doutora em Gestão e Organização do Conhecimento pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professora da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.
E-mail: patricians@ufmg.br

Resumo
Os métodos ágeis surgiram como resposta ao fracasso de grandes e complexos projetos de desenvolvimento de *software* na década de 1990, nos quais os resultados eram apresentados somente no final. Esse novo modelo de gestão propôs ciclos curtos, com entregas rápidas e contínuas e interação direta com o cliente. Neste mesmo período, também surgiram os primeiros modelos de gestão do conhecimento, visando à criação, ao armazenamento, à disseminação e à utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos da instituição, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização. A associação dos métodos ágeis, especificamente do *framework* Scrum, e da gestão do conhecimento foi a indagação que motivou este relato, que objetivou discorrer sobre os elementos do *framework* Scrum e possíveis associações com a gestão do conhecimento. Para tanto, foi realizado um estudo descritivo com técnicas de pesquisa documental e bibliográfica para a fundamentação teórico-metodológica e discussão, em um relato de experiência construído a partir da vivência teórica e prática da autora na última década (2014-2023). As associações das práticas com o Scrum, por meio dos seus três pilares, com a gestão do conhecimento, demonstraram-se possíveis com um ambiente de compartilhamento e captação e a retenção do conhecimento com registro de ações. Além disso, ciclos e variáveis dos modelos de gestão do conhecimento contribuem para a inspeção e a adaptação. Apesar de possuírem uma estrutura bem definida, ambos os construtos são construídos pela inteligência coletiva das pessoas que os utilizam, fomentando a aplicação das práticas em contextos reais.

Palavras-chave: métodos ágeis; scrum; gestão do conhecimento; Ciência da Informação.

AGEIS METHODS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: PRACTICAL POSSIBILITIES IN SCRUM

Abstract
Agile methods emerged as a response to the failure of large, complex software development projects in the 1990s, in which results were only presented at the end of the project. This new management model proposed short cycles, with fast and continuous deliveries and direct interaction with the client. During this same period, the first knowledge management models emerged, aimed at creating, storing, disseminating and using knowledge in line with the objectives of the institution, taking into account sources of knowledge both internal and external to the organization. The association between agile methods, specifically the Scrum framework, and knowledge management was the question that motivated this report, which aimed to discuss the elements of the Scrum framework and possible associations with knowledge management. To this end, a descriptive study was carried out using documentary and bibliographic research techniques to provide the theoretical-methodological basis and discussion in an experience report based on the author's theoretical and practical experience over the last decade (2014-2023). The association of Scrum practices, through its three pillars, with knowledge management, proved to be possible with an environment for sharing and capturing and a knowledge retention by recording actions. In addition, cycles and variables in knowledge management models contribute to the inspection and adaptation. Despite having a well-defined structure, both constructs are

built by the collective intelligence of the people who use them, encouraging the application of practices in real contexts.

Keywords: *ageis methods; scrum; management of knowledge; Information Science.*

1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos se transformou com o surgimento dos primeiros métodos ágeis nos anos 1990, implementados por grandes empresas a partir dos anos 2000. Os métodos ágeis surgiram como resposta ao fracasso de grandes e complexos projetos de desenvolvimento de *software*, nos quais os resultados eram apresentados somente no final. Esse novo modelo de gestão propôs ciclos curtos, com entregas rápidas e contínuas e interação direta com o cliente. A principal característica de processos ágeis são os ciclos curtos e iterativos de desenvolvimento, em que um sistema é implementado de forma gradativa, dando prioridade ao que o cliente considera mais urgente (Pressman, 2006).

Os métodos ágeis são conhecidos pela sua capacidade de entregar resultados mensuráveis, em curto período de tempo, e por serem adaptáveis em relação às mudanças não apenas do mercado, mas também do próprio cliente. Com isso, a mudança de requisitos em projetos não era mais um problema, sendo possível a adaptação e priorização de demandas em um próximo ciclo do projeto. O Scrum é uma estrutura leve que ajuda pessoas, equipes e organizações a gerarem valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos (Schwaber; Sutherland, 2020).

No entanto, para tal propósito, definições e acordos precisam ser cumpridos por toda a equipe com responsabilidade e transparência. Para isso, a estrutura do Scrum possui papéis (Dono do Produto, Scrum *Master*, Desenvolvedor - time Scrum); artefatos (*Backlog do Produto*, *Backlog da Sprint*, Quadro Scrum, Gráfico *Burndown*) e eventos ou cerimônias (Reunião de Planejamento da *Sprint*, *Sprint*, Reuniões Diárias, Reunião de Revisão da *Sprint*, Reunião de Retrospectiva). Com isso, a primeira ação para a adoção do Scrum em um projeto é trabalhar nas definições. Apesar de adaptável, o ciclo Scrum estabelece regras que devem ser seguidas durante todo o ciclo.

Assim como na gestão, definir papéis, artefatos e eventos é essencial para a implementação do Scrum em qualquer projeto. Na gestão do conhecimento, definir uma estrutura adaptável e flexível ao ambiente organizacional é importante para gerir o conhecimento das organizações.

Os primeiros modelos de Gestão do Conhecimento também surgiram na década de 1990, quando pesquisadores elaboraram modelos, metodologias e criaram novos termos para essa gestão. O termo surgiu de questionamentos envolvendo o conhecimento tácito e explícito e os quatro modos de conversão — socialização, externalização, combinação e internalização — das contribuições teóricas de Nonaka e Takeuchi (1997). A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como um conjunto de processos visando à criação, ao armazenamento, à disseminação e à utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos da instituição, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização (Rezende; Abreu, 2008).

Os modelos de Gestão do Conhecimento possuem processos estruturados em uma estrutura cíclica, podendo ser adaptáveis e flexíveis à cultura organizacional. Conforme Pizzaia *et al.* (2018) os modelos de Gestão do Conhecimento permitem novos caminhos para a estruturação sistêmica do conhecimento para que as organizações alcancem inovação e sustentabilidade. O Scrum coaduna com esses princípios, sendo implementado em ciclos (*sprints*), considerando aspectos das equipes e organizações para gerar valor, por meio de soluções adaptativas para problemas complexos (Schwaber; Sutherland, 2020).

Diante do contexto organizacional contemporâneo, cada vez mais competitivo e dinâmico, projetos ágeis são implementados em diferentes áreas para atender às mais diversas demandas, contudo, é primordial que práticas de gestão do conhecimento sejam mantidas ou incorporadas a estes novos métodos. Desta forma, a pergunta que norteou esta pesquisa foi: como as práticas do Scrum podem estar associadas à gestão do conhecimento nas organizações? O objetivo deste artigo foi discorrer sobre os elementos do *framework* Scrum e as possíveis associações com a Gestão do Conhecimento. Especificamente, buscou-se (1) mapear os papéis, artefatos e eventos do Scrum; (2) identificar modelos clássicos da Gestão do Conhecimento e (3) associar práticas ágeis do Scrum com a Gestão do Conhecimento. Para tanto, foi realizado um estudo descritivo e exploratório, com técnicas de pesquisa documental e bibliográfica para a fundamentação teórico-metodológica, e discussão em um relato de experiência sobre a prática do Scrum na realidade das organizações contemporâneas.

O estudo justifica-se para apoiar a implementação do *framework* Scrum junto às práticas de Gestão do Conhecimento das organizações de forma ágil e adaptada à realidade do mercado. Destaca-se que este estudo integra um projeto maior, intitulado Métodos ágeis e Gestão do Conhecimento: aportes para a Ciência da Informação, coordenado pela autora, que investiga os métodos ágeis e a Gestão do Conhecimento e aborda discussões sobre a temática no contexto da Ciência da Informação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta uma fundamentação teórico-metodológica concisa e sistematizada sobre as duas temáticas apresentadas neste relato de experiência: métodos ágeis – Scrum e Gestão do Conhecimento.

2.1 Métodos ágeis

O manifesto ágil foi o marco inicial para o surgimento das metodologias ágeis. O documento é uma declaração de valores e princípios essenciais para o desenvolvimento de *software* publicada em 2001 por Kent Beck e mais 16 influentes do desenvolvimento de *software*, priorizando indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas, *software* em funcionamento mais do que documentação abrangente, colaboração com o cliente mais do que negociação de contratos e respostas às mudanças mais do que seguir um plano (Pressman, 2006).

A divisão de um projeto em conjuntos de atividades é uma das características dos processos ágeis que, ao final de um determinado período, resulta em uma entrega tangível ou funcional de uma parte do projeto, que será posteriormente incrementada por meio da execução e finalização de outro conjunto de atividades, formando um ciclo de entregas até que se chegue ao resultado desejado, com o projeto inteiramente finalizado e em pleno funcionamento. Entre esses métodos, criados com base no manifesto ágil (Extreme Programming, Kanban, Lean), existe o *framework* Scrum, criado para ajudar pessoas, times e organizações a gerarem valor a partir de soluções adaptativas para problemas complexos. O Scrum é, atualmente, o método mais popular, apresentando uma estrutura mínima e adaptável de ações e de responsáveis para a execução de um projeto (Valente, 2020).

No *framework* Scrum, são estabelecidos papéis, eventos ou cerimônias, artefatos e regras para gerenciar o trabalho. As regras são baseadas em três pilares: transparência, inspeção e adaptação, garantindo que tudo o que é preciso para o sucesso do produto seja visível, verificado constantemente e ajustado quando necessário. O time Scrum é composto pela equipe responsável por gerenciar e desenvolver o produto. Ele inclui os Desenvolvedores, especialistas que desenvolvem as funcionalidades do produto; o Dono do Produto, ou *Product Owner*, que representa os interesses do cliente; e o Scrum *Master*, que garante que as regras e

práticas do Scrum estejam sendo utilizadas no projeto, além de ser responsável por remover qualquer tipo de impedimento e ajudar ao time.

Os eventos são: *Sprint*, o ciclo a ser executado; Reunião de Planejamento da *Sprint*, ou *Sprint Planning*, reunião para planejar a *sprint*; Reuniões Diárias (*daily*), nas quais as atividades realizadas pela equipe são apresentadas; Reunião de Revisão da *Sprint*, ou *Sprint Review*, na qual o resultado da *sprint* é apresentando para os interessados, e Reunião de Retrospectiva da *Sprint*, ou *Sprint Retrospective*, em que a equipe avalia o ciclo.

Destaca-se que, nesta pesquisa, o termo *sprint* é tratado no gênero feminino, por estar associado a uma iteração, entretanto, alguns autores utilizam-no no gênero masculino, "o *sprint*".

Os artefatos são: *Backlog* do Produto, ou *Product Backlog*, em que todas as demandas (histórias) para o produto são registradas; *Backlog* da *Sprint*, ou *Sprint Backlog*, em que todas as tarefas a serem desenvolvidas na *sprint* são listadas; Quadro Scrum, que contém a relação de tarefas e seu status, e o Gráfico *Burndown*, que reflete o andamento do projeto, indicando o que ainda deve ser concluído até o final da *sprint* (Schwaber, 2004; Schwaber; Sutherland, 2020; Valente, 2020). O Quadro 1 apresenta todas essas definições do Scrum.

Quadro 1 – Definições do Scrum

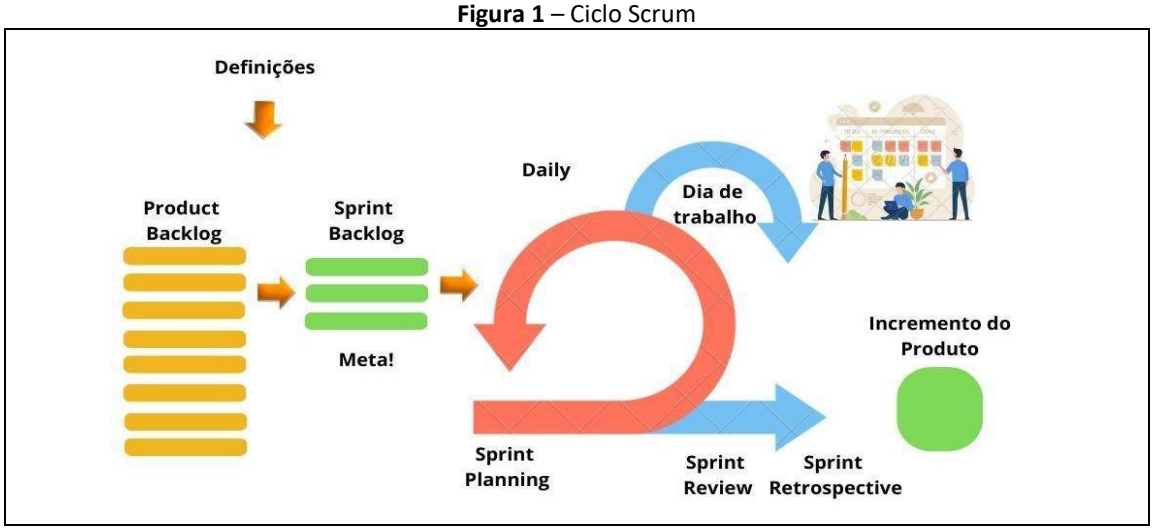
Papéis	**Descrição**
Dono do Produto (*Product Owner*)	Representante do cliente que possui a visão do produto que será construído, sendo responsável, também, por maximizar o retorno do investimento feito no projeto. Cabe ao Dono do Produto escrever as histórias dos usuários e, por isso, ele deve estar sempre disponível para tirar dúvidas do time.
Scrum *Master*	Especialista Scrum do time. É responsável por garantir que as regras do método estejam sendo seguidas. Ele também deve desempenhar as funções de facilitador dos trabalhos e removedor de impedimentos.
Desenvolvedor	Especialista necessário para desenvolver o produto.
Artefatos	**Descrição**
Backlog do Produto	Lista de histórias (e outros itens de trabalho relevantes), ordenada por prioridades. As histórias são escritas e priorizadas pelo Dono do Produto e constituem uma descrição resumida das funcionalidades que devem ser implementadas no projeto. O *Backlog* do Produto é um artefato dinâmico, isto é, ele deve ser continuamente atualizado, de forma a refletir mudanças nos requisitos e na visão do produto.
Backlog da *Sprint*	Artefato gerado ao final do Planejamento da *Sprint* que consiste em uma lista com as tarefas da *sprint*, bem como inclui a sua duração. O *Backlog* da *Sprint* também é dinâmico e pode alterar a estimativa de horas previstas para uma tarefa. Porém, o que não pode ser alterado é o objetivo da *sprint* (*Sprint Goal*), isto é, a lista de histórias que o dono do produto selecionou para a *sprint* e que o time de desenvolvimento se comprometeu a implementar na duração do mesmo.
Quadro Scrum	Quadro com tarefas a fazer, em andamento e finalizadas de determinada *sprint*. Permite que o time tenha, diariamente, uma sensação visual sobre o andamento da *sprint*.
Gráfico *Burndown*	Gráfico que apresenta o progresso das atividades, mostrando quantas horas são necessárias para se implementar as tarefas que ainda não estão concluídas.
Eventos	**Descrição**

Planejamento da *Sprint* (*Sprint Planning*)	Reunião na qual todo o time decide as histórias que serão implementadas na *sprint* que vai se iniciar. Essa reunião é dividida em duas partes. A primeira é comandada pelo Dono do Produto. Ele propõe histórias para a *sprint* e o restante do time decide se tem velocidade para implementá-las. A segunda parte é comandada pelos desenvolvedores. Nela, eles quebram as histórias em tarefas e estimam a duração delas. No entanto, o Dono do Produto deve continuar presente nessa parte final para tirar dúvidas sobre as histórias selecionadas para a *sprint*.
Sprint	Nome dado no Scrum para uma iteração. Como todo método ágil, o Scrum é um método iterativo, no qual o desenvolvimento é dividido em *sprints* de até um mês. Ao final de uma *sprint*, deve-se entregar um produto com valor tangível para o cliente. O resultado de uma *sprint* é chamado de um produto potencialmente pronto para entrar em produção (*Potentially Shippable Product*).
Reuniões Diárias (*Daily Scrum Meeting*)	Reuniões rápidas, de até 15 minutos, nas quais todos os membros do time informam as atividades que desenvolveram no dia anterior, as que estão fazendo no dia corrente e informam se estão enfrentando algum impedimento. Essas reuniões, para serem rápidas, devem ocorrer com os membros em pé, daí serem também conhecidas como reuniões em pé (*Stand-up meetings*, ou, ainda, *Daily Scrum*).
Revisão da *Sprint* (*Sprint Review*)	Reunião para mostrar os resultados de uma *sprint*. Devem participar todos os membros do time e, idealmente, outros *stakeholders*, convidados pelo Dono do Produto, que estejam envolvidos com o resultado da *sprint*. Durante essa reunião, o time demonstra, ao vivo, o produto para os clientes. Como resultado, todas as histórias da *sprint* podem ser aprovadas pelo Dono do Produto. Caso seja detectado algum problema em alguma história, ela deve voltar para o *Backlog* do Produto para ser retrabalhada em uma próxima *sprint*. O mesmo deve ocorrer com as histórias que o time não concluiu durante a *sprint*.
Retrospectiva (*Sprint Retrospective*)	Reunião do time Scrum com o objetivo de refletir sobre a *sprint* que está terminando e possíveis melhorias no processo, nas pessoas, nos relacionamentos e nas ferramentas usadas. Depois da retrospectiva, o ciclo irá se repetir com uma nova *sprint,* até que o produto seja concluído.

Fonte: Adaptado de Valente (2020, p. 58-62)

O resumo do ciclo Scrum, com os papéis, evento ou cerimônias e artefatos é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Ciclo Scrum



Fonte: Adaptado de Nascimento Silva (2023, p. 25)

2.2 Gestão do Conhecimento

Para Moresi (2001), a gestão do conhecimento envolve um conjunto de atividades que procura desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Para o autor, as ações básicas para a Gestão do Conhecimento envolvem: descobrir conhecimentos; assegurar que o conhecimento esteja disponível; facilitar o desenvolvimento efetivo de novos conhecimentos; assegurar que os novos conhecimentos sejam disseminados a todos os segmentos da organização; assegurar que o público interno da organização saiba onde estão os conhecimentos e como acessá-los.

No contexto da Ciência da Informação, Valentim (2020) identificou alguns pesquisadores brasileiros que atribuíram conceitos à Gestão do Conhecimento, contribuindo para o estado da arte do campo, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Conceitos de pesquisadores brasileiros sobre Gestão do Conhecimento

Autores	Conceitos de Gestão do Conhecimento
Moresi (2001, p.37)	"[...] conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos".
Valentim (2002, p.4-5)	"[...] capital intelectual da organização [visando o] desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento, mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação, tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação, transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional, criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas [e] trabalha essencialmente com os fluxos informais".
Bufrem (2004, p.8)	"[...] gestão do conhecimento considerado enquanto ato é sempre uma forma de reconhecimento, ou seja, é produto de interpretações e produz outras representações, podendo ser reprodutora de estruturas e significados que transitam no universo, campo de produção ou de estudos".
Valentim e Gelinski (2005)	"[...] como um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão" (Valentim; Gelinski, 2005 apud Valentim, 2003, p.1).

Valentim (2008, p.4)	"[...] conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional".
Álvares, Baptista e Araújo Júnior (2010)	Apresentam uma categorização conceitual sobre gestão do conhecimento [...]: gestão do capital intelectual [...]; gestão de ativos intangíveis [...]; como processo [...]; como criação de conhecimento organizacional [...]; gestão do intelecto profissional[...]; a partir dos ativos de informação [...]; como prática organizacional [...]; por uma perspectiva de aprendizado [...].
Souza, Dias e Nassif (2011)	Consideram que, na perspectiva epistemológica integradora entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, a competência informacional e os inteligentes coletivos se inter-relacionam à aprendizagem organizacional e ao compartilhamento de conhecimento.
Bettencourt e Cianconi (2012, p.17)	"Um dos principais focos da gestão do conhecimento hoje é a colaboração, prevalecendo o estudo de práticas que estimulem o compartilhamento e a colaboração para a aprendizagem e produção de conhecimentos".
Hoffmann (2016)	"[...] trata, acima de tudo, de alguns princípios essenciais, como capacitar as pessoas a funcionar em conjunto; preservar sua cultura e valores; garantir aprendizado; criar, descobrir e coletar conhecimentos internos e externos a organização; compartilhar e compreender modelos e as melhores práticas, para que possam ser utilizadas; entre outras".
Corrêa (2019, p.142)	Conceitua "[...] gestão do conhecimento holística como uma proposta que visa abordar as partes pelo todo, considerando que essas partes não devem ser analisadas de forma isolada por haver uma interligação entre essas e, portanto, resulta em recontextualizar essas partes num molde que contemple a totalidade".

Fonte: Valentim (2020, p. 20)

Com a finalidade de sistematizar processos e estruturar o conhecimento nas organizações, surgem os primeiros modelos de gestão do conhecimento. Conforme Dutra (2006), um modelo guia as operações que podem nos levar a organizar as coisas, de modo que elas exibam determinados fenômenos ou propriedades. Assim, um modelo é um projeto de um experimento, um experimento imaginário, em primeiro lugar, ou um projeto para realizar concretamente, se possível, o experimento real. A partir da década de 1990, muitos são os modelos criados para a Gestão do Conhecimento. Costa *et al.* (2023) construiu um quadro que resume os principais modelos, identificados com sua respectiva autoria, e os aspectos-chave que foram adaptados aqui para incluir, também, modelos clássicos, em ordem cronológica, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Modelos de Gestão do Conhecimento

Autor(es)	Modelo	Aspectos–chave
Wiig (1993)	Ciclo da Gestão de Conhecimento	Construção, armazenamento, intercâmbio e aplicação do conhecimento.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Espiral do Conhecimento SECI	Socialização, externalização, combinação e internalização.

Davenport e Prusak (1998)	Processo de Gestão do Conhecimento	Geração, codificação e transferência de conhecimento.
Probst, Raub e Romhardt (2002)	Modelo de Gestão do Conhecimento	Identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento.
Bukowitz e Williams (2002)	Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações	Obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e mantenha, descarte e despeje.
Choo e Bontis (2002)	Modelo de Gestão de Conhecimento Estratégico	Criação do conhecimento, transferência do conhecimento e utilização do conhecimento.
Choo (2003)	Modelo de Gestão da Informação[1]	Necessidades de informação, aquisição de informação, organização e armazenamento da informação, produtos e serviços de informação, distribuição de informação, uso de informação e comportamento adaptativo.
Dalkir (2005)	Ciclo Integrado da Gestão de Conhecimento	Criação e/ou captação do conhecimento, compartilhamento e disseminação do conhecimento, internalização e utilização do conhecimento.
Terra (2005)	Modelo de Gestão do Conhecimento	Estratégia, cultura organizacional, estrutura organizacional, gestão de recursos humanos, sistemas de informação e mensuração de resultados.
Yang, Zheng e Viere (2009)	Visão Holística da Gestão do Conhecimento	Conhecimento crítico (transformação), conhecimento prático (socialização) e conhecimento tecnológico (sistematização).
Batista (2012)	Modelo de Gestão de conhecimento para administração pública	Aplicar, compartilhar, armazenar, criar e identificar.
Santos (2021)	Modelo de gestão do conhecimento para organizações de educação profissional e tecnológica	Produção, utilização, disseminação (compartilhamento) e armazenamento.

Fonte: Adaptado de Costa *et al*. (2023, p. 51)

Os aspectos-chave definidos por Costa *et al.* (2023) correspondem às etapas dos modelos e, conforme apresentado no Quadro 3, há similaridades entre estas etapas, que incluem a identificação ou a coleta em um momento inicial, a aquisição e o armazenamento para a utilização, a disseminação e o compartilhamento, finalizando com ações de avaliação, internalização e retenção do conhecimento.

Como destaque dos modelos de Gestão do Conhecimento, na perspectiva da Ciência da Informação, tem-se o modelo de Gestão do Conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002), que é bem didático. Com oito elementos construtivos, o modelo é constituído por seis processos essenciais: (1) identificação do conhecimento; (2) aquisição do conhecimento; (3) desenvolvimento do conhecimento; (4) compartilhamento e distribuição do conhecimento; (5) utilização do conhecimento e (6) preservação do conhecimento, em conjunto com mais dois elementos estratégicos da GC: (7) metas de conhecimento e (8) avaliação do conhecimento. Os elementos têm o objetivo de analisar e estruturar as atividades da Gestão do Conhecimento, bem como permitir a organização, a padronização e a avaliação do

[1] Este modelo foi incluído por conter estudos de Chun Wei Choo sobre a gestão de informação, após a criação do modelo de gestão de conhecimento estratégico com Bontis, em 2002.

conhecimento, podendo ser aplicados em diferentes contextos, como nas bibliotecas, em estudo realizado por Parreiras, Silva e Mafra (2025).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi caracterizada como descritiva e utilizou as técnicas de pesquisa documental e bibliográfica para a fundamentação teórico-metodológica e a discussão deste relato de experiência. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou grupo e a exploratória proporciona familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito. Pesquisas desse tipo são utilizadas em conjunto por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática e podem incluir a observação ou levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (Gil, 2002). Nesta pesquisa, os objetos em estudo são o *framework* Scrum e a Gestão do Conhecimento.

A pesquisa documental vale-se de documentos, elaborados com finalidades diversas (Gil, 2017), aqui utilizados para identificar e mapear os elementos do *framework* Scrum. Foi utilizado o documento oficial do método, o Guia do Scrum (Scrum *Guide*), que é um documento criado pelos fundadores do método, Ken Schwaber e Jeff Sutherland, e contém a definição completa do *framework*. O Guia foi traduzido para mais de 50 idiomas e sua última versão, publicada em novembro de 2020, pode ser baixada gratuitamente no site oficial.

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado e constituída principalmente de livros e artigos científicos, atualmente localizados em bases de dados acadêmicas (Gil, 2017; Marconi; Lakatos, 2002). Esta pesquisa foi utilizada para a fundamentação teórico-metodológica dos métodos ágeis, do Scrum e da Gestão do Conhecimento e para a discussão do relato de experiência.

O relato de experiência é um tipo de produção de conhecimento cujo resultado apresenta uma vivência acadêmica e/ou profissional em um dos pilares da formação universitária (ensino, pesquisa e extensão), cuja característica principal é a descrição da intervenção, que contém embasamento científico e reflexão crítica (Mussi; Flores; Almeida, 2021). A construção do relato se deu a partir dos procedimentos a seguir.

Inicialmente, foram buscados, na literatura, estudos que envolvessem as temáticas em conjunto, por meio das expressões: “gestão do conhecimento” and “ágil”, utilizando descritores mais amplos para identificar todos os estudos relacionados. A busca foi realizada no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Portal Capes), em dezembro de 2023, e identificou somente 20 resultados, sendo um duplicado, chegando a um total de 19 trabalhos (Quadro 4). Foram analisados os títulos e resumos, inicialmente, excluindo nove trabalhos que não estavam relacionados diretamente com a temática investigada. Assim, foi realizada a leitura completa de 10 trabalhos. Destes, foi observado que se tratavam de revisões de literatura (4) ou estudos de caso (6), destacando-se, ainda, que quatro trabalhos eram projetos de dissertação em andamento, com resultados parciais.

A partir desse levantamento, foi identificada uma lacuna em relação à metodologia Scrum e à sua relação prática com a Gestão do Conhecimento. Com isso, considerando as diversas experiências práticas da autora na metodologia Scrum, e a literatura sobre métodos ágeis e Gestão do Conhecimento, este relato apresenta uma discussão detalhada sobre aspectos práticos que relacionam o Scrum com a Gestão do Conhecimento.

Quadro 4 – Estudos identificados

Estudo	Exclusão (título e resumo)	Leitura completa	Categoria
Filosofia ágil aplicada à gestão do conhecimento: um mapeamento sistemático da literatura		X	Revisão de literatura
O papel das reuniões retrospectivas do gerenciamento ágil de projetos na gestão do conhecimento: reflexões a partir de análises multicasos		X	Estudo de caso
Agile portfolio management and knowledge management in digital transformation: a systematic literature review / Gestão ágil de portfólio e gestão do conhecimento na transformação digital: uma revisão sistemática da literatura		X	Revisão de literatura
Governança universitária e rankings acadêmicos à luz da literatura acadêmica brasileira	X		
Gestão do Conhecimento em Empresas de Desenvolvimento Ágil de *Software*: Conceitos e Práticas Essenciais		X	Revisão de literatura
Uma análise das técnicas de gestão do conhecimento utilizadas por times de desenvolvimento ágil no Porto Digital		X	Estudo de caso
Gestão do conhecimento em projetos com práticas de gerenciamento ágil: um estudo de caso		X	Estudo de caso
Práticas de gestão do conhecimento arquitetural e suas recomendações para uso em desenvolvimento ágil e global de *software*		X	Estudo de caso
Ontologia para Configuração Semi-Automática de Redes de Valor	X		
A imagem da coordenadoria do curso de medicina	X		
Análise da adoção do *lean manufacturing* na gestão de projetos de tecnologia da informação: estudo de caso em uma multinacional desse segmento		X	Estudo de caso
A relação entre a gestão do conhecimento e a logística: fatores relevantes e novas perspectivas com base na logística 4.0	X		
Impactos da implantação do *lean manufacturing* na gestão de projetos de tecnologia da informação: estudo de caso de multinacional do segmento de TI		X	Estudo de caso
Contabilidade e Gestão do Conhecimento como Apoio a Tomada de Decisão	X		
Sistemas inteligentes conduzidos por conhecimento de IA aumentada para incerteza e complexidade dinâmica adversarial	X		
A Model for Agile Method Tailoring		X	Revisão de literatura
A efetividade da gestão dos sistemas de informação nas organizações	X		
Framework de apoio à construção de uma arquitetura de dados	X		
A efetividade dos sistemas de informação nas organizações	X		
Total	9	10	

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A experiência relatada com o Scrum foi construída em janeiro de 2024, a partir da vivência prática da autora, que trabalhou diretamente com o método na última década (2014-2023) e também atuou na academia, abordando uma visão teórica e prática.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, a partir de um relato da experiência prática com o Scrum, seus elementos foram associados à Gestão do Conhecimento. Para essa correlação, inicialmente, foi detalhada a implementação do Scrum, considerando aspectos teóricos e metodológicos, por meio da experiência vivenciada pela autora em diferentes organizações e, em seguida, os elementos foram analisados segundo os três pilares do Scrum, a fim de identificar possíveis práticas junto à Gestão do Conhecimento.

4. 1 O Scrum na prática

Uma das primeiras definições desta metodologia ou *framework* está relacionada à equipe, ou time Scrum, que irá participar do projeto. Apesar de a literatura do Guia Scrum indicar que uma equipe deve ter até 10 pessoas, na prática, são possíveis algumas configurações envolvendo mais pessoas. O time Scrum também pode ser denominado *squad*, um sinônimo para time ágil, ou time Scrum, que foi popularizado pela Spotify. Os *squads* são times pequenos, cross-funcionais e auto-organizáveis. Um conjunto de *squads* denota uma tribo, uma organização (Valente, 2020).

Após a definição do tamanho da equipe, é preciso indicar os papéis atribuídos a cada membro, assim como as responsabilidades assumidas. O Dono do Produto pode ser um membro da equipe executora do projeto ou um cliente. Quando ele é representado por um cliente, deve haver alguns ajustes nas formas de comunicação e na disponibilidade deste membro da equipe, que é responsável por organizar, refinar e priorizar as demandas do projeto e precisa estar disponível para interagir com a equipe e o Scrum *Master*. O Scrum *Master* será o responsável por garantir que as regras estão sendo seguidas e por remover impedimentos, mas, na prática, este profissional precisa, também, ter um bom conhecimento técnico para apoiar os desenvolvedores. Um Scrum *Master* precisa saber o que cada membro da equipe faz e como desenvolve seu trabalho para entender os problemas, visualizar as demandas de integração com outras equipes e as dependências existentes. Além disso, quando necessário, ele pode apoiar a execução de tarefas ou até mesmo assumi-las, em casos mais críticos, para que a meta da *sprint* seja alcançada.

O tempo definido para o ciclo (uma *sprint*) pode variar entre 1 e 4 semanas, a depender da natureza do projeto e da equipe. O mais comum são 2 semanas, 15 dias. Para esta definição, é importante conhecer a alocação de cada membro da equipe para o projeto, os custos e, principalmente, os prazos acordados com o cliente. Os artefatos utilizados são outra definição importante e que deve ser seguida por toda a equipe. O *Backlog* do Produto e o *Backlog* da *Sprint* são conceitos essenciais, mas a forma como serão implementados pode variar, partindo de uma planilha eletrônica até um *software* específico para gestão de tarefas. Destaca-se que estes dois artefatos são essenciais no Scrum, pois concentram todas as demandas do projeto (*Backlog* do Produto) e as tarefas a serem executadas em uma *sprint* (*Backlog* da *Sprint*). Com relação ao *Backlog* do Produto, algumas adaptações são observadas, já que este artefato pode ser único para todo o projeto ou segmentado por módulos, áreas ou domínios.

O Quadro Scrum e o Gráfico *Burndown* são instrumentos que permitem ao Scrum *Master* acompanhar o andamento das tarefas atribuídas à equipe e podem ser substituídos por outros instrumentos ou métricas de avaliação do progresso das atividades. Na prática,

qualquer *software* ou aplicação que permita registrar a alocação, o tempo e a situação das tarefas pode ser utilizado pela equipe. O mais importante é que os instrumentos sejam definidos e utilizados com assiduidade por toda a equipe.

Com as regras do jogo estabelecidas, parte-se para o planejamento da primeira *sprint*. A *sprint* corresponde a um ciclo do Scrum e nela todo o time Scrum precisa seguir as definições acordadas, conforme os papéis e as responsabilidades assumidos por cada membro da equipe. O Dono do Produto é responsável por priorizar o que é mais urgente para o cliente e refinar as histórias em tarefas. Na prática, ele precisa conhecer bem o negócio ou, então, buscar as informações necessárias com quem entende. Esse papel é crucial, visto que um dono de produto que não entenda as demandas poderá paralisar o projeto ou indicar caminhos incorretos para a execução das tarefas.

O refinamento das histórias do *Backlog* do Produto corresponde ao detalhamento das solicitações, melhorias, alterações ou qualquer tipo de demanda registrada. Em resumo, o Dono do Produto precisa saber o que quer, como deverá ser feito e quando deverá ser entregue. Em projetos complexos, é essencial ter o cliente como Dono do Produto para um melhor entendimento de suas necessidades e expectativas.

A *sprint* se inicia após a Reunião de Planejamento da *Sprint*, reunião em que o Dono do Produto acorda com o Scrum *Master* e com o time o que deve entrar na *sprint*, ou seja, o que deverá ser entregue. Nessa negociação, é preciso entender a complexidade das tarefas e estimar o que pode ser incluído diante do ritmo da equipe. Também deve ser observada a natureza das tarefas, visto que, em um time, existem profissionais que executam somente um tipo de atividade. Não observar essas variáveis pode sobrecarregar alguns membros e deixar outros ociosos. Assim, cabe ao Scrum *Master* tomar essa decisão em conjunto com os desenvolvedores, ou até de forma individual, quando conhece bem sua equipe e as tarefas a serem realizadas.

Durante a *sprint*, o que foi acordado deve ser cumprido e as Reuniões Diárias são fundamentais para esse acompanhamento. A interação da equipe é fortemente estimulada e cada membro deve informar, verbalmente e de forma objetiva, o que fez no dia anterior e o que está fazendo no dia corrente. Essa informação também deve ser atualizada no Quadro Scrum e reflete no Gráfico *Burndown*, que calcula o tempo necessário para implementar as tarefas que ainda não estão concluídas. É nesse momento de troca e interação que o Scrum *Master* consegue se aproximar da equipe e promover a colaboração. Muitas vezes, os membros de uma mesma equipe não se comunicam e uma dúvida que está impedindo a conclusão de uma tarefa pode ser solucionada rapidamente em uma reunião de 15 minutos. É muito importante que todos participem da Reunião Diária, pois nela são tomadas decisões em casos de impedimentos e orientações para situações não previstas.

Ao final da *sprint*, a entrega dos resultados (o incremento do produto) deve ser apresentado pelo time ao Dono do Produto e aos *stakeholders* na Reunião de Revisão da *Sprint*. É nesta reunião que o incremento é validado, ou seja, é verificado se o que está sendo entregue está em conformidade com o que foi solicitado pelo cliente. Não é raro encontrar entregas que não atendam a uma demanda ou a atendam de forma parcial. Quando isso acontece, o Scrum *Master* deve avaliar se o incremento será entregue da forma que foi implementado ou se uma nova demanda deverá incluída no *Backlog* do Produto para que seja novamente refinada e desenvolvida em outra *sprint*. Apesar de o Scrum não enfatizar documentações abrangentes, isso não significa que não exista documentação. Registros simplificados devem existir em todas as cerimônias e artefatos para a gestão e a memória do projeto. Além disso, todas as entregas devem ser formalizadas e assinadas pelo cliente para serem implementadas em um ambiente de produção.

A Reunião de Retrospectiva é realizada após o encerramento da *sprint*, do ciclo, e permite refletir sobre ajustes, melhorias e boas práticas na forma de trabalho da equipe. Geralmente, essa reunião é feita após um determinado número de *sprints* ou um marco do

projeto, e não ao final de cada *sprint*, visto que é uma reunião longa e a avaliação de mais ciclos permite uma visão mais ampliada, evitando mudanças provocadas por exceções e/ou cenários esporádicos. Com as indicações, são verificadas as melhorias nas definições e um novo ciclo deve ser iniciado com as demandas priorizadas pelo dono do produto.

Na prática, o Scrum é flexível e adaptável, pois permite que cada organização redefina e ajuste elementos conforme seu contexto e do seu cliente, porém, após definido, o *framework* deve ser seguido por todos para que o método funcione de maneira ágil e agregue valor ao projeto.

4.2 O Scrum e a Gestão do Conhecimento

O conceito de Gestão do Conhecimento envolve um conjunto de atividades e estratégias para desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à colaboração, ao compartilhamento e à produção de conhecimento (Moresi, 2001; Rezende; Abreu, 2008; Valentim, 2008). Essa definição vai ao encontro do *framework* Scrum, ao definir regras e formas de registro ao longo de um ciclo de trabalho, que possui uma meta única: a conclusão das tarefas da *sprint*. Somado a esse registro das atividades, foi observado que práticas de gestão do conhecimento podem ser introduzidas para que o conhecimento criado possa ser armazenado e socializado com a própria equipe e também em toda a organização.

Assim, analisando os três pilares do Scrum: transparência, inspeção e adaptação, foi possível associar elementos e práticas que vão de encontro às definições de gestão do conhecimento e aos modelos existentes, conforme descrito a seguir.

O primeiro pilar do Scrum é a transparência, que está relacionada à visibilidade do que está acontecendo no projeto, ou seja, às atividades em andamento do projeto, aos responsáveis, bem como aos atrasos e impedimentos existentes. Conforme Schwaber e Sutherland (2020), o processo e o trabalho devem ser visíveis para aqueles que os executam, bem como para aqueles que o recebem. Artefatos com baixa transparência podem levar a decisões que diminuem o valor e aumentam o risco.

Nos eventos do Scrum, esse pilar é destacado nestes momentos em que a equipe se reúne para compartilhar e socializar dúvidas e *feedbacks* e propor melhorias. Na gestão do conhecimento, há uma similaridade com o "Ba", que é como um ambiente organizacional para o compartilhamento e a socialização de conhecimento. Nesse espaço, há o compartilhamento dinâmico, que possibilita a criatividade, o desenvolvimento e a transformação a partir das interações entre os sujeitos organizacionais (Nonaka; Konno, 1998).

O *Backlog* do Produto é uma lista ordenada de histórias do produto, e o *Backlog* da *Sprint*, a lista de tarefas a serem desenvolvidas em uma *sprint*, ciclo de execução do projeto, e ambos os artefatos permitem registrar e socializar com a equipe as demandas existentes. O conhecimento tácito, internalizado em uma história, é refinado e detalhado pelo Dono do Produto, sendo explicitado em tarefas que irão compor o *Backlog* da *Sprint*. Desta forma, o Dono do Produto pode utilizar o espiral do conhecimento com o processo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), de Nonaka e Takeuchi (1997), para refinar as histórias do *Backlog* do Produto e criar, inclusive, novas tarefas a partir da combinação e internalização de dependências e associações entre elas. Do modelo de Davenport e Prusak (1998), a geração, codificação e transferência de conhecimento pode ser utilizada pelo Dono do Produto, visto que ele é responsável por entender as necessidades do cliente, assim como as regras de negócio envolvidas, e traduzir a demanda para o time Scrum que irá executar as tarefas.

O registro das ações realizadas em cada tarefa pelos desenvolvedores é uma prática já utilizada em conjunto com o Scrum em algumas organizações para o registro de conhecimento. Essa prática está associada à captação do conhecimento, indicada no Ciclo

Integrado da Gestão de Conhecimento, de Dalkir (2005), ou ao armazenamento, indicado nos modelos de Batista (2012) e Santos (2021), e pode ser formalizada no ciclo Scrum como uma tarefa de registro, associada a cada tarefa técnica da *sprint*. Esse registro é essencial em equipes que possuem grande rotatividade ou para membros recentes que ainda estão conhecendo o domínio do projeto.

Uma prática associada à retenção de conhecimento, do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002), pode ser criada para o registro da solução de uma tarefa (ações e passos) e do tempo gasto para a sua execução. Esses registros podem auxiliar na execução de outras tarefas similares e nas estimativas das próximas Reuniões de Planejamento da *Sprint*, além de proporcionarem maturidade à equipe. Quando o conhecimento sobre uma tarefa não está registrado, podem surgir incertezas e ambiguidades, prejudicando o desenvolvimento das tarefas e todo o planejamento da *sprint*.

O pilar inspeção permite analisar de forma crítica o que está acontecendo na equipe antes, durante e após a execução da *sprint*. É essa inspeção constante que garante o sucesso do método. Conforme Schwaber e Sutherland (2020), os artefatos do Scrum e o progresso em direção às metas acordadas devem ser inspecionados com frequência e diligência para que se detectem variações ou problemas potencialmente indesejáveis. Para ajudar na inspeção, o Scrum fornece cadência na forma de seus cinco eventos: Planejamento da *Sprint*, *Sprint*, Reuniões Diárias, Revisão da *Sprint* e Retrospectiva. Os artefatos Quadro Scrum e Gráfico *Burndown* servem para apoiar a inspeção, já que permitem ao Scrum *Master* acompanhar o progresso das tarefas durante a *sprint*.

A partir da transparência, é possível a inspeção. No Scrum, a inspeção é fundamental e as reuniões permitem o acompanhamento ao longo do ciclo. A Reunião Diária pode ser considerada um termômetro para o Scrum *Master*. Realizada diariamente, ela permite um acompanhamento contínuo da *sprint*. A meta da *sprint* não deve ser alterada quando ela está em execução, contudo, para manter a equipe motivada e com o ritmo planejado, o Scrum *Master* precisa atuar diariamente. Um Scrum *Master* experiente, que conhece a sua equipe, consegue identificar pontos de atenção e tomar providências para apoiá-la.

Criar um ambiente de compartilhamento e colaboração pode ser uma solução quando a equipe não tem muita proximidade ou não está localizada em um mesmo ambiente. Com a implementação do trabalho remoto, muitas empresas possuem colaboradores domiciliados em países diferentes e com culturas completamente distintas. O intercâmbio e a aplicação do conhecimento, do modelo de Wiig (1993) e presente em diversos modelos, pode ser utilizado, por exemplo, pelo Scrum *Master* e pela equipe para remover impedimentos e sanar dúvidas dos desenvolvedores.

Compartilhamento, disseminação, socialização, intercâmbio ou transferência do conhecimento são variáveis observadas na maioria dos modelos de gestão do conhecimento e podem ser implementadas em uma *sprint*. Algumas organizações revezam entre *sprints* de trabalho (técnica) e *sprints* de treinamento e estudo a fim trabalhar outras competências com a equipe. Essa prática integra e nivela a equipe facilitando sua inspeção.

Por fim, a adaptação é decorrente da inspeção. Se algum aspecto de um processo se desviar dos limites aceitáveis ou se o produto resultante for inaceitável, o processo aplicado ou os materiais produzidos deverão ser ajustados. O ajuste deve ser feito o mais rápido possível para minimizar desvios adicionais (Schwaber; Sutherland, 2020). O comportamento adaptativo do modelo de gestão da informação de Choo (2003) vai ao encontro ao terceiro pilar (adaptação) ao permitir ajustes e mudanças, conforme elementos já observados nos pilares anteriores.

No modelo de Bukowitz e Williams (2002), o descarte encerra o ciclo, assim como na Reunião de Revisão da *Sprint* e na Reunião de Retrospectiva. Além disso, semelhantemente à Gestão do Conhecimento, esse descarte é válido para itens que não agregam nenhum valor. No Scrum, o descarte está associado somente aos itens do *Backlog* da *sprint* concluída, que

será renovado em uma nova *sprint*. As experiências e lições aprendidas devem retroalimentar o ciclo e suas definições.

A Reunião de Retrospectiva é um momento importante para avaliar o ciclo concluído e para retroalimentar o ciclo que será iniciado com o planejamento de uma nova *sprint*. Com isso, a nova *sprint* pode e deve refletir as adaptações necessárias. Na prática, fatores externos, como afastamento de colaboradores e pedidos de demissão, podem impactar em definições iniciais, como o tamanho da equipe, e até na priorização das demandas, quando há falta de um especialista na equipe.

A definição de pronto, ou seja, o estado do incremento frente às exigências de qualidade para o produto, é um item que tende a sofrer adaptações, principalmente no início dos projetos e quando envolve vários times. Os critérios podem ser subjetivos ou não estar alinhados às expectativas do Dono do Produto e dos *stakeholders*. Com isso, alterações podem ser necessárias para nivelar e padronizar os incrementos dentro de uma organização.

O Modelo de Gestão de Conhecimento para administração pública de, Batista (2012), é um exemplo de adaptação da Gestão de Conhecimento para o contexto do serviço público, que tem suas peculiaridades e demandas específicas. Da mesma forma, o Scrum pode e deve ser adaptado para o contexto em que está sendo aplicado e para o tipo de demanda para a qual é utilizado.

Analisando-se o Scrum e a Gestão de Conhecimento, ambos possuem uma estrutura bem definida, mas permitem adaptações e a inserção de práticas específicas para cada organização. Esta característica corrobora a definição do Guia Scrum, no qual é destacado que o Scrum é uma estrutura simples, construída pela inteligência coletiva das pessoas que o utilizam e, por isso, em vez de fornecer instruções detalhadas às pessoas, as suas regras orientam seus relacionamentos e interações (Schwaber; Sutherland, 2020).

A Figura 2 resume as relações observadas neste relato, indicando as práticas sob as perspectivas dos três pilares do Scrum de forma integrada com a Gestão de Conhecimento.

Figura 2 – Interseções do Scrum e da Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo integra um projeto maior, intitulado Métodos Ágeis e Gestão do Conhecimento: aportes para a Ciência da Informação, que investiga os métodos ágeis e a Gestão de Conhecimento e aborda as discussões sobre a temática no contexto da Ciência da Informação.

O objetivo deste relato de experiência foi discorrer sobre os elementos do *framework* Scrum e as possíveis associações com a Gestão do Conhecimento. Para isso, foi realizada uma pesquisa documental e bibliográfica para a fundamentação teórico-metodológica e a discussão, em um relato de experiência, sobre a prática do Scrum, construída a partir da vivência prática da autora, que trabalhou diretamente com o método na última década (2014-2023).

Os métodos ágeis e os modelos de Gestão de Conhecimento surgiram na década de 1990 e compartilham de algumas características ao sugerirem uma estrutura sistematizada e cíclica de processos para as organizações.

As associações das práticas com o Scrum com a Gestão de Conhecimento demonstraram-se possíveis visto que ambos possuem ambientes de compartilhamento, incluindo transparência em reuniões e momentos de socialização, e a captação e retenção do conhecimento com o registro de ações. Ciclos e variáveis dos modelos de gestão do conhecimento contribuem para a inspeção e a adaptação, ao mesmo tempo que são flexíveis e permitem adaptações que devem considerar o contexto organizacional e a natureza das atividades.

Na prática, o Scrum já associa processos da Gestão de Conhecimento por meio de eventos de planejamento e definições antes de iniciar o ciclo (atividades de registro, compartilhamento e colaboração entre os membros da equipe), e de retenção do conhecimento até o encerramento do ciclo, com a avaliação e as adaptações necessárias. Apesar de não formalizadas no Scrum, as práticas da Gestão de Conhecimento podem ser incorporadas no ciclo Scrum sem comprometer o método.

Assim como destacado pelo Guia Scrum, o *framework* é construído pela inteligência coletiva das pessoas que o utilizam, questão similar aos modelos de gestão do conhecimento que apontam caminhos para as organizações. Assim, acredita-se que modelos da Gestão de Conhecimento também possam incluir práticas do Scrum. Dessa forma, buscou-se, nesta pesquisa, contribuir para a associação de aspectos práticos do Scrum e os elementos da gestão do conhecimento nas organizações. Identificou-se que ambos os construtos apresentam interseções que favorecem o controle e o planejamento das atividades a serem desenvolvidas pelas equipes.

O relato possui limitações, pois não envolve um estudo sistemático, com a percepção de diversos atores, porém traz uma perspectiva que abrange uma associação teórica (academia) e prática (mercado). Como trabalhos futuros, sugere-se a utilização das práticas em um contexto controlado e monitorado para avaliar os resultados nas equipes. Pretende-se, também, aprofundar os estudos sobre os modelos de Gestão de Conhecimento em conjunto com outros métodos ágeis.

AGRADECIMENTO

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio à pesquisa, processo 303721/2025-1.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, L. M. A. R.; BAPTISTA, S. G.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. A. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v.16, n.2, p.235-252, jul./dez. 2010. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/15124/10437. Acesso em: 10 jan. 2024.

BATISTA, F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%bablica%20Brasileira.%20Livro.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

BETTENCOURT, M. P. da L.; CIANCONI, R. de B. Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da ciência da informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônico** [...] Rio de Janeiro: FIOCRUZ; ANCIB, 2012. Disponível em: http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xiiienancib/paper/viewFile/3746/2869. Acesso em: 10 jan. 2024.

BUFREM, L. S. Levantando significações para significantes: da gestão do conhecimento a organização do saber. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. esp., p.1-10, 1. sem., 2004. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp1p1/5277. Acesso em: 10 jan. 2024.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

CHOO, C. W.; BONTIS, N. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002.

CORREA, F. A gestão do conhecimento holística: delineamento teórico conceitual. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.24, n.1, p.122-146, mar. 2019. Disponível em: http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/3542/2255. Acesso em: 10 jan. 2020.

COSTA, W. P. L. B. da *et al*. Modelo de Gestão do Conhecimento: uma proposta para o contexto da universidade pública. **Revista Administração, Sociedade e Inovação (RASI)**: Volta Redonda/RJ, v. 9, n. 2, pp. 46-68, Mai./Ago. 2023. Disponível em: https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/715/187.<< Acesso em: 12 jan. 2024.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Elsevier Butterworth Heinemann: Burlington, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, L. H. A. A ciência e o conhecimento humano como construção de modelos. **Philósophos**, Goiânia, v.11 n.2, p.247-286, ago./dez. 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HOFFMANN, W. A. M. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v.45, n.3, p.31-43, set./dez. 2016. Disponível em: http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4045/3564. Acesso em: 10 jan. 2024.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.2, p.35-46, maio/ago. 2001. Disponível em: http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/923/960. Acesso em: 10 jan. 2024.

MUSSI, R. F. de F.; FLORES, F. F.; ALMEIDA, C. B. de. Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. **Práx. Educ.**, Vitória da Conquista, v. 17, n. 48, p. 60-77, out. 2021. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2178-26792021000500060&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 13 fev. 2024.

NASCIMENTO SILVA, P. AGILIDADE NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: um relato de ensino de métodos ágeis para o profissional da informação. **Páginas a&b:** arquivos e bibliotecas, Porto, p. 16–31, 2023. Disponível em: https://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasaeb/article/view/13603. Acesso em: 9 mai. 2025.

NONAKA, I.; KONNO, N. **The concept of "ba"**: Building a foundation for knowledge creation. California Management Review, Berkeley, v.40, n.3, p.40-54, Apr. 1998. Disponível em: https://doi.org/10.2307/41165942. Acesso em: 10 jan. 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARREIRAS, E. M.; SILVA, P. N.; MAFRA, F. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: perspectivas de aplicação em serviços para usuários pós-graduandos. **Informação em Pauta**, Ceará, v. 9, p. 1–27, 2025. Disponível em: https://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/92617. Acesso em: 29 abr. 2025.

PIZZAIA, A. *et al*. O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 62-81, 2018.

PRESSMAN, R. S. **Engenharia de Software**. 6. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2006.

PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, C. A. S. **Modelo de gestão do conhecimento para organizações de educação profissional e tecnológica**: importância do repositório digital institucional. São Paulo: EDIFSP, 2021.

SCHWABER, K. **Agile project management with Scrum**. Redmond, Washington: Microsoft, 2004.

SCHWABER, K. SUTHERLAND, J. **O Guia do Scrum**. O Guia Definitivo para o Scrum: As Regras do Jogo. 2020. Disponível em: https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-PortugueseBR-3.0.pdf. Acesso em: 10 jan. 2024.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v.21, n.1, p.55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4039/5598. Acesso em: 10 jan. 2024.

VALENTE, M. T. **Engenharia de Software Moderna**: Princípios e Práticas para Desenvolvimento de Software com Produtividade, Editora: Independente, 2020.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/3837. Acesso em: 10 jan. 2024.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. InfoHome, Londrina (PR), 2003. 2p. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70. Acesso em: 29 abr. 2025.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n.1, 2008. Disponível em: http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521. Acesso em: 10 set. 2020.

VALENTIM, M. L. P. Conceitos sobre Gestão do Conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 30, n. 4, p. 1–34, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57186. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/57186. Acesso em: 11 fev. 2024.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v.15, n.2, 2005. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/issue/view/6. Acesso em: 10 jan. 2024.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

WIIG, K. **Knowledge management foundations**. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

YANG, B.; ZHENG, W.; VIERE, C. Holistic views of knowledge management models. **Advances in Developing Human Resources**, v. 11, n. 3, p. 273–289, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1177/1523422309338584. Acesso em: 10 jan. 2024.

Recebido em/Received: 13/02/2024 | Aprovado em/Approved: 16/08/2025