

Transferência de conhecimento em projetos: Um estudo com os gerentes de projetos

NELSON JOSE ROSAMILHA

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
rosamilha@gmail.com

Agradeço ao CAPES pelo financiamento desta pesquisa



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM PROJETOS: UM ESTUDO COM OS GERENTES DE PROJETOS

Resumo

Em um cenário de rápida mudança do ambiente de negócios, as empresas buscam continuamente o aumento de produtividade e a manutenção da competitividade, as organizações que aumentarem continuamente seus conhecimentos estarão melhores preparadas, o conhecimento como recurso estratégico quando corretamente gerenciado, permite às organizações criar valor pela exploração da produção. Os projetos passam a ser o mecanismo de entrega de produtos e serviços destas organizações e o maior desafio de negócios, onde se utilizam cada vez mais trabalhadores do conhecimento que se beneficiam do conhecimento acumulado e aprendem com outros projetos. A transferência de conhecimento passa a ter papel importante na integração do conhecimento para a entrega de produtos e serviços. Este estudo cuja pesquisa é quantitativa, tem como objetivo: identificar quais são estas práticas de transferência de conhecimento, se elas são aplicáveis em gerenciamento de projetos e, se a adoção destas práticas de transferência de conhecimento é influenciada pelo tempo de experiência do profissional ou pela certificação profissional em gestão de projetos. Para isso foi realizado um levantamento teórico identificando as práticas de transferência de conhecimento e, posteriormente criado um questionário dividido em três partes: informações demográficas, experiência profissional e práticas que foi enviado a comunidade de gerenciamento de projetos para saber se estas práticas poderiam ser aplicadas na transferência de conhecimento em gerenciamento de projetos, obteve-se 365 respostas válidas de um total de 575. As respostas foram categorizadas em grupos: Comunicação, Técnica, Liderança, Ferramenta, Procedimento e Cultura, posteriormente foram realizadas análises de estatísticas descritivas apresentando os dados em gráficos e tabelas. Foram identificadas 22 práticas de transferência de conhecimento em gerenciamento de projetos de um total de 25; duas práticas foram classificadas como indecisão por parte dos membros não associados a entidade de gerenciamento de projetos e uma não foi considerada prática de transferência de conhecimento em gerenciamento de projetos. Também foi possível averiguar a correlação entre maior tempo de experiência em gerenciamento de projetos e utilização das práticas contidas nestes grupos e por fim, a influência dos grupos liderança e cultura sobre os grupos de comunicação, técnica, ferramenta e procedimento.

Palavras-chaves: Transferência de Conhecimento, Gerenciamento de Projetos, Gestão do Conhecimento, Compartilhamento de Conhecimento, Disseminação do Conhecimento

Abstract

In a fast-changing business scenario, organizations continually look for increasing productivity and maintaining competitiveness. Organizations, which expand their knowledge, are going to be better prepared. Knowledge used as a strategic source, when properly managed, allow organizations to create value by production exploration. Projects become the mechanism of delivering products and services within these companies and the major business challenge, where increasingly knowledge workers benefit from accumulate knowledge and learn from other projects. Knowledge transfer plays an important role in knowledge integration to deliver products and services. The objective of this quantitative



VI SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estrategia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

research is to identify which are these knowledge transfer practices and if they are applicable in project management and, if the use of these practices is influenced by professional experience or by a project management professional certification. A theoretical survey was conducted to identify knowledge transfer practices and to create a questionnaire divided in three parts: population data, professional experience and practices, which has been sent to project management community to identify if these practices could be applied as knowledge transfer in project management. We had 365 valid answers out of 575. The answers were categorized in groups – communication, technique, leadership, tools, procedures and culture. Thereafter descriptive statistics analyses were performed and the data is presented in charts and tables. Twenty-two out of twenty-five knowledge transfer practices were identified in project management, two practices were classified as indecision of members out of the project management entity and one practice was not considered as knowledge transfer in project management. In addition, it was possible to verify the relationship between greater experience in project management and the use of practices within these groups and, finally, the influence of leadership and cultures on communication, technique, tool and procedure.

Keywords: knowledge transfer, project management, knowledge management, knowledge sharing, knowledge dissemination



1 Introdução

Atualmente, o ambiente de negócios muda rapidamente. O conhecimento e gestão do conhecimento tem papel crítico no aumento da produtividade e na manutenção da competitividade das empresas (BRADSHAW; PULAKANAM; CRAGG, 2015). As organizações que aumentarem continuamente seus conhecimentos estarão melhores preparadas para enfrentar as incertezas do ambiente organizacional, dinâmica do mercado, ciclos econômicos, escaladas tecnológicas e necessidades sociais e se manterão competitivas e sustentáveis (ALMEIDA; SOARES, 2014).

Neste cenário, o conhecimento é o recurso mais importante na organização e a vantagem competitiva mais duradoura (BRADSHAW; PULAKANAM; CRAGG, 2015). O conhecimento é considerado um recurso estratégico que, quando corretamente gerenciado, permite às organizações criar valor pela exploração da produção (DEEDS; MARIE DECAROLIS, 1999). Em virtude da relevância do compartilhamento de conhecimento para se manter em um mercado competitivo, as organizações se esforçam em criar condições para que os funcionários compartilhem seus conhecimentos (REYCHAV; WEISBERG, 2010), e a habilidade de compartilhar este conhecimento é positivamente associada ao desempenho organizacional superior (MUELLER, 2014), sendo um papel muito importante no sucesso das organizações (JAFARI NAVIMIPOUR; CHARBAND, 2016). Os projetos se tornaram o veículo de entrega mais importante para produtos e serviços em uma economia global, caracterizada por uma forte concorrência, e com ciclos de vida cada vez mais reduzidos (JACKSON; KLOBAS, 2008) são apontados frequentemente como o maior desafio de negócios das organizações e o mecanismo normal de execução (BOH, 2007). O *Project Management Institute* (PMI) é uma entidade de gestão de projetos com cerca de 470 mil associados (ANDERSON; GREENBERG, 2017, p. 4), e o principal objetivo é impulsionar e desenvolver a carreira de gestão de projetos pelo mundo e divulgar as melhores práticas através de sua publicação chamada *Corpo de Conhecimento de Gestão de Projetos*. Nesse guia constam as práticas recomendadas para desempenhar a gerência de projetos, abordando assuntos como: ciclo de vida, áreas de conhecimento e os processos de administração de projeto. Em relatório publicado PMI em 2015, cujo título é: *Capturando o valor do gerenciamento de projetos* (PMI, 2015), concluiu-se que um processo formal de transferência de conhecimento aumenta consideravelmente as chances de entrega do projeto (PMI, 2015, p. 11) onde, de acordo com este relatório:

- 75% das empresas de alto desempenho que completam 80% ou mais dos projetos no prazo atingindo o orçamento e objetivos previstos possuem um processo formal de transferência de conhecimento;
- Somente 35% das empresas de baixo desempenho possuem um processo formal de transferência de conhecimento; estas completam apenas 60% de seus projetos no prazo e possuem orçamento e objetivos alcançados;
- Organizações mais efetivas em transferência de conhecimento melhoram os resultados dos projetos em 35%.

Ainda segundo este relatório:

“A transferência de conhecimento é uma ferramenta de aprendizagem que pode fortalecer o desempenho da equipe, enfatizando a colaboração, inovação (PMI, 2015, p. 13).”

O desafio, então, é identificar não só as práticas internas, mas também externas de transferência de conhecimento, que podem transmitir introspecções e conhecimentos valiosos de um projeto para outro, independentemente de onde os profissionais residem (PMI, 2015, p. 14). O presente trabalho analisa através da pesquisa da literatura bibliográfica a identificação das melhores práticas de transferência de conhecimento e, posteriormente, com um questionário de pesquisa aplicado à comunidade de gerenciamento de projetos, verificar a



aplicabilidade destas práticas em gerenciamento de projetos. O objetivo deste estudo é investigar se as práticas de transferência de conhecimento oriundas da pesquisa da literatura são aplicadas como melhores práticas em gerenciamento de projetos. São objetivos específicos: identificar as melhores práticas de transferência de conhecimento, pesquisar se há relação na utilização destas práticas entre profissionais associados e não associados às entidades de gerenciamento de projetos e verificar se o tempo de experiência em gerenciamento de projetos possui correlação com a práticas de transferência de conhecimento.

Os projetos estão se tornando mais complexos, exigindo a integração de parceiros difusos, muitas vezes separados fisicamente e de diferentes origens culturais. Precisão, pontualidade, comunicação eficaz tornam-se cada vez mais importantes (ALMEIDA; SOARES, 2014). As organizações usam cada vez mais equipes de trabalhadores do conhecimento para realizar projetos e acreditam que elas podem se beneficiar do conhecimento acumulado e aprender com outros projetos (ZHAO; ZUO; DENG, 2015).

Devido à volatilidade dos projetos (diferentemente das tarefas organizacionais usuais), eles se tornaram um problema informacional interessante: são configurações transitórias, na maioria das vezes utilizando recursos distribuídos, parcial ou totalmente virtualizados em relação à interação e intensiva utilização de fluxos de informação com grandes quantidades de conteúdo para ser gerenciado (ALMEIDA; SOARES, 2014). Em uma equipe de projeto, o compartilhamento de conhecimento é muito importante porque:

- Fornece ligação entre o membro e a equipe do projeto, reduz os custos do projeto, aumenta o desempenho da equipe (JAFARI NAVIMIPOUR; CHARBAND, 2016);
- Aumenta as chances de entrega do projeto (PMI, 2015, p. 14);
- As interações e comunicações que ocorrem entre os membros incrementam a capacidade do time em desenvolver novos conhecimentos dentro da própria equipe, que são cruciais para o sucesso do projeto (BARTSCH; EBERS; MAURER, 2013).

Segundo Zhao, Zuo e Deng (2015), em estudo empírico onde examinam os fatores que influenciam a transferência de conhecimento em projetos de tecnologia de informação na China, os autores relatam que o problema ocorre quando da dissolução dos membros na conclusão de um projeto causando a fragmentação de conhecimento, isto é, o conhecimento retido por cada membro da equipe é levado com ele, causando dissolução desta experiência, e complementam que as equipes de projetos enfrentam pressões de prazo rigorosos para completar suas atividades e efetuar suas entregas de projetos, tornando-os fortemente focados, como consequência a equipe se concentra mais nas tarefas para entregar o projeto do que na transferência de conhecimento, acarretando falta de aprendizado em outros projetos que poderiam usufruir desta experiência. Concluindo: sem uma partilha eficaz de conhecimento, as organizações podem não integrar os conhecimentos críticos, as competências e as capacidades dos especialistas para realizar o trabalho complexo (ZHANG; PABLOS; ZHOU, 2013). Uma vez terminado o projeto, o conhecimento criado deve ser transferido para a organização como um todo, com a finalidade de aprendizagem organizacional, e contribuir dessa maneira para uma base de conhecimento comum entre os projetos (ALMEIDA; SOARES, 2014). Almeida e Soares (2014), em seu trabalho sobre compartilhamento de conhecimento em organizações baseadas em projetos, enfatizam particularmente que a gestão do conhecimento e a transferência de conhecimento na literatura de gestão de projetos é um campo de pesquisa, que terá grande atenção nos próximos anos. Segundo Goyette *et al.* (2015), em seu trabalho de estudo de caso “O estágio pós-implementação do ERP: um desafio de transferência de conhecimento”, o autor conclui que 50% dos projetos são entregues com estouro de orçamento e 60% dos projetos são entregues com atraso devido ao tempo necessário para que a equipe de manutenção necessita para efetuar ajustes no sistema onde

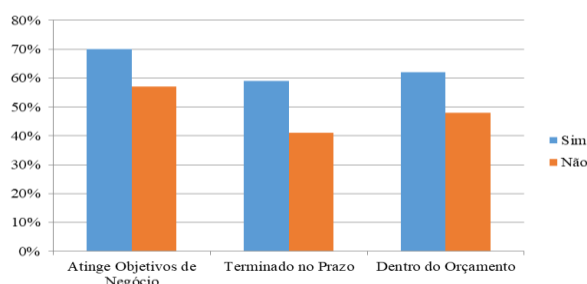


esta atividade leva mais tempo do que o esperado por falta de conhecimento desta equipe no projeto implementado. Jafari Navimipour e Charband (2016), em seu trabalho sobre tendências e técnicas de compartilhamento de conhecimento em equipes de projetos, realizaram um estudo abrangente sobre mecanismos de compartilhamento de conhecimento nas equipes de projetos concluem:

“Apesar da importância dos mecanismos e técnicas de transferência de conhecimento nas equipes de projetos, a pesquisa abrangente e os estudos sobre os antecedentes a este trabalho são raros (JAFARI NAVIMIPOUR; CHARBAND, 2016).”

As práticas de transferência de conhecimento e pesquisas sobre o tema continuam sendo desafiadas quanto à capacidade efetiva de alcançar resultados eficazes (WIEWIORA *et al.*, 2014). O maior desafio é fazer com que os funcionários participem, acessem e reutilizem o conhecimento capturado (DUFFIELD; WHITTY, 2016), e o principal objetivo do uso da gestão de conhecimento nas organizações é se conscientizar do conhecimento individual e coletivo da empresa e moldar-se de maneira que torne mais efetivo e eficiente o uso e obtenção deste conhecimento (DONATE; SÁNCHEZ DE PABLO, 2015). Quando aplicadas efetivamente na organização, melhoram o desempenho dos projetos, como demonstrado no Gráfico 1 – Transferência do Conhecimento e Desempenho do Projeto, adaptado do relatório: Capturando o Valor do Gerenciamento de Projetos¹ (PMI, 2015), onde é comparando as empresas que possuem processo formal de transferência de conhecimento com as que não possuem.

Gráfico 1 - Transferência de Conhecimento e Desempenho do Projeto



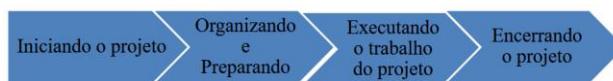
Fonte: *Capturing the Value of Project Management* (PMI, 2015, p. 14), adaptado pelo autor.

2 Referencial Teórico

Projeto é definido como um esforço com início e fim bem definidos realizado para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2013, p. 3 a), ele é composto de diferentes estágios, que muitas vezes são representados por etapas diferentes de um ciclo de vida do projeto, incluindo uma fase de encerramento (GOYETTE *et al.*, 2015). Como explicado o PMI divulga as melhores práticas recomendadas para desempenhar a gerência de projetos em seu guia PMBOK 5d. Este guia reconhece que este corpo de conhecimento de gerenciamento de projetos é reconhecido como boa prática podendo ser aplicado na maioria dos projetos e, na maior parte do tempo, há um consenso sobre a sua utilização e valor adicionado ao sucesso do projeto (PMI, 2013, p. 1). Isto não significa que estas práticas devam ser sempre aplicadas uniformemente em todos os projetos; a organização e a equipe devem determinar o que é apropriado para o projeto em questão. Neste guia são abordados assuntos como: ciclo de vida, áreas de conhecimento, processos de administração de projeto, habilidades pessoais para gerenciamento de projetos, bem como ética em gerenciamento de projetos. O Guia PMBOK 5 Ed (PMI, 2013, p. 38) estabelece que todos os projetos possuem a seguinte estrutura genérica de ciclo de vida (Figura 1-Ciclo de Vida do Projeto).



Figura 1 - Ciclo de Vida do Projeto



Fonte: elaborado pelo autor

Esta estrutura genérica é normalmente utilizada para se comunicar com membros menos familiares com os detalhes de projeto (PMI, 2013, p. 38). Para que os objetivos de um projeto sejam atingidos, ele deve ser gerenciado. O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas de projeto para atingir os requisitos do projeto (PMI, 2013, p. 5), outro conceito é o descrito pelo (OGC, 2009, p. 4), onde gerenciamento de projetos é planejar, delegar, monitorar e controlar todos os aspectos do projeto, além de manter a equipe envolvida e motivada para atingir os objetivos esperados de desempenho do projeto. A aplicação de conhecimento pelo gerente de projetos requer a gestão efetiva dos processos de gerenciamento de projetos. Um processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas para criar um produto preespecificado, serviço ou resultado; cada processo é caracterizado por suas entradas, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas resultando em saídas deste processo (PMI, 2013, p. 47), ou seja, cada processo do projeto deve ser conectado de forma apropriada a outros processos relacionados facilitando assim a coordenação. O guia PMBOK 5 Ed (PMI, 2013, p. 46) estabelece que, para que um projeto tenha sucesso, o gerente de projetos junto com sua equipe devem selecionar os processos adequados para atingir os objetivos do projeto, definir uma abordagem que possa ser adaptada para atender os requisitos do projeto, cumprir os requisitos para atingir as expectativas dos interessados do projeto e balancear as restrições de escopo, prazo, orçamento, qualidade, riscos e recursos para produzir o produto, serviço ou resultado esperado do projeto. Estes processos os quais o PMBOK 5 Ed se referem, devem assegurar o fluxo efetivo do projeto durante seu ciclo de vida. Ao longo do ciclo de vida do projeto, uma quantidade significativa de dados e informações é coletada, analisada, transformada e distribuída em vários formatos para os membros da equipe do projeto e outras partes interessadas (PMI, 2013, p. 58) onde a organização temporária (projeto) é acoplada com a organização permanente (manutenção) (GOYETTE *et al.*, 2015), isto é, durante o ciclo de vida do projeto as informações do projeto são intercambiadas entre o projeto e a organização.

Gestão do Conhecimento

A informação se transforma em conhecimento por ser combinada com a experiência, contexto, interpretação e reflexão (OLAISEN; REVANG, 2017) ou quando é colocada num contexto lógico e compreensível que podemos verificar e recordar da nossa experiência (ALMEIDA; SOARES, 2014). Conhecimento pode ser definido de várias formas, segundo os autores pesquisados neste estudo a capacidade individual de encontrar interpretações e significados levando uma ação a criar valor para a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), ainda segundo estes autores:

“O patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é a fábrica ou o equipamento, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 166).”

O conhecimento pode ser explícito ou tácito. O conhecimento explícito é articulado em linguagem formal e, é fácil de codificar, transferir ou armazenar, enquanto que o conhecimento tácito é pessoal e difícil de codificar porque ele é esculpido nas ações, procedimentos, rotinas, valores e emoções dos indivíduos envolvidos. Em outras palavras, o conhecimento explícito é codificado e transferido principalmente pela tecnologia e o conhecimento tácito está mais embutido nas relações sociais e transferido, principalmente

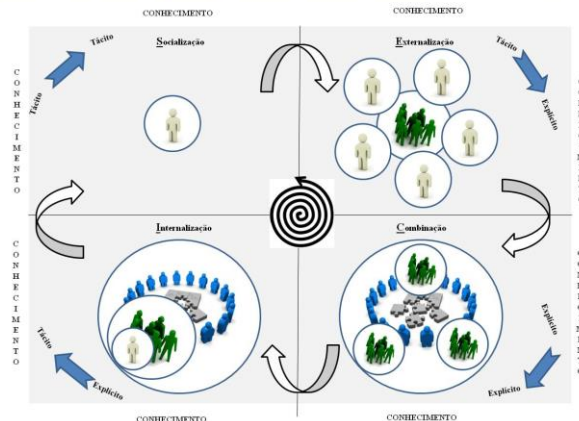


através do contato direto e da observação (REYCHAV; WEISBERG, 2010). O processo de capturar a experiência coletiva da organização de diferentes fontes (pessoas, banco de dados, documentos etc.) e utilizar esta base de conhecimento para desenvolver a organização é chamado de Gestão do Conhecimento (GOYETTE et al., 2015). Nonaka e Takeuchi (1995) propuseram o modelo SECI (Figura 2) unificado de criação e transferência de conhecimento organizacional e argumentaram que o conhecimento é criado através da interação e intersecção entre conhecimento tácito e explícito, essas interações ocorrem ao longo de quatro estágios descritos pelos processos a seguir:

1. **Socialização:** é o processo de converter o novo conhecimento tácito na base existente de conhecimento tácito onde a pessoa adquire conhecimento tácitos diretamente dos demais, o fundamento para a aquisição deste conhecimento é a experiência compartilhada (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 60);
2. **Externalização:** é o processo de articulação do conhecimento tácito no conhecimento explícito através de imagens, comparações, figuras, símbolos ou modelos promovendo a reflexão entre as pessoas e transformando o conhecimento tácito em articulável (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 61);
3. **Combinação:** é o processo de conversão do conhecimento explícito em conjuntos mais complexos e sistêmicos de conhecimento explícito. As pessoas trocam e substituem conhecimento explícito podendo levar a novo conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 66);
4. **Internalização:** é o processo de incorporar o conhecimento explícito no conhecimento tácito. Quando as experimentações de Socialização, Experimentação e Combinação são adotadas de modo inconsciente (aprender fazendo) na base de conhecimento tácito do indivíduo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 67).

Segundo Teresa Gouvêa et al. (2016), tanto com o conhecimento tácito quanto o explícito são entidades que se completam e, como resultado, convertem o conhecimento de tácito para explícito, como explicado no modelo representado na Figura 2 – Modelo SECI – Conhecimento) de quatro estágios. Em um primeiro momento, a criação do conhecimento começa pelo processo de socialização onde o conhecimento tácito é absorvido através do tempo pelo exercício direto, quando estes indivíduos se reúnem em grupos eles passam a externalizar seu conhecimento tácito para explícito, este processo de troca e combinação de conhecimentos entre eles pode levar a novos conhecimentos que passa a ser incorporado através do “aprender fazendo” pelos indivíduos (internalização), isto é, a transferência do conhecimento explícito em conhecimento tácito. O processo de Externalização é considerado o maior desafio para a Gestão de Conhecimento e ocorre pelo entendimento ou ponderação do grupo. A relação contínua entre conhecimento tácito e explícito através dos diferentes modos de conversão de conhecimento entre os indivíduos da organização desencadeia o conhecimento organizacional e, quando o conhecimento tácito e explícito agem mutualmente emerge uma inovação que no modelo SECI de (TAKEUCHI; NONAKA, 2008) é chamado de espiral do conhecimento.

Figura 2 - Modelo SECI - Conhecimento



Fonte: Modelo SECI (TERESA GOUV3A *et al.*, 2016, p. 69), adaptado pelo autor.

A utiliza3o conjunta dos processos de: socializa3o, externaliza3o, combina3o e internaliza3o com a inten3o de criar, capturar, armazenar e aplicar os conhecimentos cruciais para a organiza3o 3 definido como gest3o do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), ela tem como preceito a recupera3o, compartilhamento, utiliza3o e assimila3o do conhecimento presentes na organiza3o, os processos de constru3o e gest3o do conhecimento no contexto organizacional 3 uma tarefa complexa (JORGE; FAL3CO, 2016):

“A implementa3o e uso correto da Gest3o de Conhecimento no contexto organizacional acontece de maneira plena quando a organiza3o desenvolve uma cultura organizacional que valorize o processo de desenvolvimento de novos conhecimentos. Com a aplica3o correta dos processos de Gest3o de Conhecimento, todos os recursos presentes no ambiente interno e externo s3o utilizados alinhados a estrat3gia e planejamento da organiza3o (JORGE; FAL3CO, 2016).”

A import3ncia da transfer3ncia de conhecimento em gerenciamento de projetos

Kirsch e King (2005) e Szulanski (1996), sob a perspectiva de comunica3o, veem a transfer3ncia de conhecimento como um processo de dois subprocessos — enviar conhecimento e receber conhecimento — durante os quais a fonte comunica conhecimento com o destinat3rio. Argote e Ingram (2000) destacam a consequ3ncia do processo e as diferen3as nos contextos ao examinar a transfer3ncia de conhecimento onde pelo qual a unidade de uma organiza3o, como grupo ou departamento 3 afetada pela experi3ncia do outro. Goyette *et al.* (2015) adicionam que h3 tamb3m atividades de comunica3o de transfer3ncia de conhecimento dentre um projeto origem para um projeto destino de modo que conhecimento 3til seja absorvido e reutilizado pelo projeto destinat3rio e Zhao, Zuo e Deng (2015) acrescentam que quando da dissolu3o dos membros da equipe ap3s a conclus3o do projeto pode aumentar o risco de perda de conhecimento. Segundo Almeida e Soares (2014), uma vez que um projeto termine, o conhecimento criado deve ser transferido para a organiza3o como um todo, com a finalidade de aprendizagem organizacional, e contribuir dessa maneira para uma base de conhecimento comum entre os projetos. O mecanismo de transfer3ncia de conhecimento 3 definido como mecanismo formal e informal e de partilha de integra3o, interpreta3o e aplica3o do saber fazer, como fazer e fazer que incorporados em indiv3duos e grupos que auxiliar3o na execu3o das tarefas do projeto (BOH, 2007) permitindo que os membros da organiza3o compartilhem, disseminem e reproduzam informa3o, difundindo essa informa3o em locais que necessitem e possam p3r em pr3tica o conhecimento existente da empresa (DONATE; S3NCHEZ DE PABLO, 2015). A transfer3ncia de conhecimento em projetos 3 um processo desafiador e complexo, porque os projetos s3o formas organizacionais tempor3rias por natureza (ZHAO; ZUO; DENG, 2015), onde a equipe de projetos 3 geralmente composta por membros de diferentes 3reas funcionais



que se reúnem para compartilhar seus conhecimentos para alcançar os resultados do projeto (MEHTA; HALL; BYRD, 2014). O compartilhamento de conhecimento é muito importante porque fornece uma ligação entre os membros da equipe do projeto, reduzindo custos e aumentando o desempenho da equipe (JAFARI NAVIMPOUR; CHARBAND, 2016). Por isto (REYCHAV; WEISBERG, 2010), as organizações se esforçam para criar condições para que os funcionários compartilhem conhecimento (VICENTE-OLIVA; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ; BERGES-MURO, 2015) acrescenta que as organizações adaptam conhecimento externo para integrá-lo aos seus projetos combinando com o conhecimento interno para obter vantagens competitivas sustentáveis. O gerente de projetos, o profissional designado pela organização e responsável por liderar a equipe para atingir os objetivos do projeto (PMI, 2013, p. 16), procura padronizar práticas de gerenciamento de projetos de acordo com suas experiências passadas, especialmente se eles trabalham na empresa por um longo tempo (VICENTE-OLIVA; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ; BERGES-MURO, 2015). Estas práticas são definidas como, melhor prática em gerenciamento de projetos, que significa:

“os meios para determinar quais domínios, processos e capacidades devem ser estabelecidos para uma execução bem sucedida (PMI, 2013, p. 20).”

Através da busca e leitura dos artigos publicados, foi possível identificar as melhores práticas de transferência de conhecimento, algumas delas mencionadas por mais de um autor (Tabela 1 – Lista de Melhores Práticas).

Tabela 1 - Lista de Melhores Práticas

Melhor Prática	Autor
Estratégia para gerenciamento de informação corporativa (GIC)	(ALMEIDA; SOARES, 2014)
Valorizar o sentimento de confiança entre os membros da equipe	(ALMEIDA; SOARES, 2014; PERALTA; SALDANHA, 2014; STEPHENS; CARMELI, 2016; WIEWIORA et al., 2014)
Utilização de equipes multifuncionais	(BOSCH-SIJTSEMA; HENRIKSSON, 2014)
Adoção do Papel de facilitador	(BOSCH-SIJTSEMA; HENRIKSSON, 2014; GHOBADI, 2015; WIEWIORA et al., 2014; ZHAO; ZUO; DENG, 2015)
Comunicação frequente	(DONATE; SÁNCHEZ DE PABLO, 2015; DUFFIELD; WHITTY, 2016; GHOBADI, 2015; PARK; LEE; LEE, 2015; WIEWIORA et al., 2014)
Utilização de especialistas em assuntos técnicos	(BRADSHAW; PULAKANAM; CRAGG, 2015; GHOBADI, 2015; MASSINGHAM, 2014; WIEWIORA et al., 2014)
Treinamentos formais	(BRADSHAW; PULAKANAM; CRAGG, 2015; GHOBADI, 2015)
Manuais e Procedimentos	(BRADSHAW; PULAKANAM; CRAGG, 2015; GHOBADI, 2015)
Dicas, truques e documentos informais	(BRADSHAW; PULAKANAM; CRAGG, 2015)
Documentos e Guias	(BRADSHAW; PULAKANAM; CRAGG, 2015; DUFFIELD; WHITTY, 2016; ZHAO; ZUO; DENG, 2015)
Utilização de Oficinas	(DUFFIELD; WHITTY, 2016; HARTMANN; DORÉE, 2015)
Cultura Organizacional	(DUFFIELD; WHITTY, 2016; MUELLER, 2014; VICENTE-OLIVA; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ; BERGES-MURO, 2015)
Técnicas de Narrativas	(DUFFIELD; WHITTY, 2016; GHOBADI, 2015; HARTMANN; DORÉE, 2015; KOZAK-HOLLAND; PROCTER, 2014)
Comunidades de Prática	(DUFFIELD; WHITTY, 2016; DUTTON; TURNER; LEE-KELLEY, 2014; GHOBADI, 2015; MASSINGHAM, 2014)
Suporte, apoio e motivação dos líderes	(DONATE; SÁNCHEZ DE PABLO, 2015; DUFFIELD; WHITTY, 2016; GHOBADI, 2015; JAFARI NAVIMPOUR; CHARBAND, 2016; MASSINGHAM, 2014)
Prêmios e reconhecimentos	(DONATE; SÁNCHEZ DE PABLO, 2015; DUFFIELD; WHITTY, 2016; GHOBADI, 2015; JAFARI NAVIMPOUR; CHARBAND, 2016; ZHANG; PABLOS; ZHOU, 2013)
Adoção de Escritório de Projetos	(DUTTON; TURNER; LEE-KELLEY, 2014; ZHAO; ZUO; DENG, 2015)
Diálogo dentro das redes sociais	(DUTTON; TURNER; LEE-KELLEY, 2014; GOYETTE et al., 2015)
Autonomia da Equipe	(GHOBADI, 2015)
Uso de Tecnologias colaborativas	(GHOBADI, 2015)
Entrevistas de saída	(MASSINGHAM, 2014)
Tempo disponível para compartilhar	(HARTMANN; DORÉE, 2015; MUELLER, 2014)



conhecimento	
Equipe de suporte compartilhada	(GOYETTE et al., 2015)
Objetivo e visao do Projeto	(PARK; LEE, 2014)
Lições Aprendidas	(ALMEIDA; SOARES, 2014; DUFFIELD; WHITTY, 2016; GOYETTE et al., 2015; ZHAO; ZUO; DENG, 2015)

Fonte: elaborado pelo autor

3 Metodologia

A estratégia de pesquisa consistiu-se nos seguintes passos: pesquisa bibliográfica, mapeamento das melhores práticas de transferência de conhecimento, elaboração de questões fechadas, aplicação de pré-teste, ajustes no questionário, aplicação do questionário e análise de Dados. Por meio de pesquisa bibliográfica feita pelo *Web of Science* para a obtenção de referencial teórico sobre o tema: práticas de transferência de conhecimento. Para a identificação das melhores práticas as seguintes palavras chaves foram levadas em consideração nesta pesquisa: *Project management .and. knowledge exchange .or. transfer of knowledge .or. knowledge transfer .or. exchange of knowledge. or. (dissemination of knowledge*. Para atender os objetivos propostos este estudo teve cunho quantitativo de modo a detalhar melhor o cenário de uma classe específica que é a comunidade de gerenciamento de projetos. Neste estudo foi utilizado o questionário de pesquisa fechada do tipo enquete composto de perguntas fechadas (múltipla escolha). A elaboração do questionário fechado foi o meio a ser utilizado para confirmar quais melhores práticas advindas da revisão da literatura são utilizadas pelos gerentes de projetos. Este questionário foi aplicado junto à comunidade de gerenciamento de projetos através das redes de mídias sociais, a ferramenta de questionário utilizada foi Survey Monkey.

4 Análise de Resultados

Foram coletados 575 questionários de Gerentes de Projetos nos meses de maio e junho de 2017. Durante a verificação do questionário através da Análise dos Comportamentos utilizando-se o programa Minitab® versão 15 foram identificadas respostas incompletas, em branco e comportamentos fora do padrão da amostra; após a limpeza chegou-se ao número final de 365 questionários respondidos. Para facilitar a análise dos dados e realizar as correlações e comparações entre os grupos as perguntas dos questionários foram agrupadas em: comunicação, técnica, liderança, ferramenta, procedimento e cultura de forma a não tornar o estudo subjetivo porque as respostas estavam na escala Likert somando-se somado a nota total do Grupo vs. Nota Máxima (neste caso 5) criando o Percentual e, transformando os dados em índice (Dado Contínuo). A seguir é apresentado a nota máxima de cada comportamento conforme a classificação da Tabela 3 - Grupos x Questões.

Tabela 2 - Grupo x Questões

Grupo	Nota Máxima	Quantidade de Questões
Comunicação	15	3
Técnica	60	12
Ferramenta	10	2
Liderança	30	6
Procedimento	5	1
Cultura	5	1

Fonte: elaborado pelo autor

6 Conclusão



As empresas que atuam em seus mercados estão enfrentando diversos desafios como incertezas organizacionais, rápidas mudanças tecnológicas, ciclos econômicos e incertezas organizacionais (ALMEIDA; SOARES, 2014), para que estas empresas sobrevivam neste cenário é necessário que elas se tornem cada vez mais competitivas, devendo criar condições para criação de valor pelo conhecimento, tema este sustentado por autores como (BRADSHAW; PULAKANAM; CRAGG, 2015), (DEEDS; MARIE DECAROLIS, 1999) e (REYCHAV; WEISBERG, 2010), entre outros neste trabalho. Esta criação de valor se dá através de novos produtos e serviços cujo meio de entrega são os projetos, tornando-os um dos maiores desafios de negócios das organizações ((BOH, 2007) e o veículo de entrega mais importante (JACKSON; KLOBAS, 2008). Para que os projetos sejam entregues com sucesso é necessário a adoção de melhores práticas de gerenciamento de projetos para assegurar sua execução com sucesso (ALMEIDA; SOARES, 2014). Somando-se a isto, o relatório publicado pelo PMI em 2015 intitulado: Capturando o valor do gerenciamento de projetos (PMI, 2015) e os estudos publicados por autores como (REYCHAV; WEISBERG, 2010), (MUELLER, 2014) e (JAFARI NAVIMIPOUR; CHARBAND, 2016) destacam a importância do compartilhamento do conhecimento nas organizações associado a um desempenho positivo das empresas e, dos projetos executados por elas juntamente com seus colaboradores cujo conhecimento produzido, retido e compartilhado é considerado estratégico. A relevância do compartilhamento do conhecimento, as condições necessárias para seu incentivo e as práticas associadas para assegurar o sucesso neste compartilhamento tornaram-se estratégicos para que as empresas se mantenham e cresçam em um mercado competitivo. Cada vez mais, os projetos se tornam mais complexos, em função da tecnologia, da utilização de parceiros na sua execução que possivelmente estão em diferentes localidades e equipes e pela transitoriedade dos projetos, o compartilhamento do conhecimento se tornou um problema informacional importante (ZHAO; ZUO; DENG, 2015) e (ALMEIDA; SOARES, 2014) para as organizações, porque este conhecimento criado pelo projeto deve ser compartilhado entre os membros da organização e entre os membros da própria equipe (BARTSCH; EBERS; MAURER, 2013) e (JAFARI NAVIMIPOUR; CHARBAND, 2016).

Como mencionado no relatório do PMI (2015) onde o processo formal de transferência de conhecimento aumenta consideravelmente as chances de entrega do projeto no prazo, orçamento e dentro dos objetivos de negócio esperados (PMI, 2015, p. 11) tornando as empresas mais competitivas. Neste cenário, este estudo procurou identificar através de pesquisa da literatura quais são estas práticas de transferência de conhecimento e, se estas práticas de transferência de conhecimento são utilizadas pelos profissionais de gerenciamento de projetos, como objetivos adicionais a esta pesquisa, pretendeu-se verificar se o tempo de experiência em gerenciamento de projetos, e a associação deste gestor de projetos à uma entidade de gerenciamento de projetos possui alguma correlação as práticas de transferência de conhecimento identificadas no estudo. Este trabalho pretende contribuir com a comunidade de gerenciamento de projetos apresentando quais são as práticas de transferência de conhecimento em projetos que podem ser utilizadas durante o ciclo de vida do projeto, assim evitando perda de conhecimento entre os membros da equipe e organização, aumentando as chances de entrega de sucesso do projeto e ajudando as empresas a se tornarem competitivas. As 25 práticas estão apresentadas neste estudo. Analisando esta nota média dos respondentes tendo como base a escala proposta de Likert onde 3 significa indeciso, percebe-se que há incerteza por parte da comunidade de projetos quanto à aplicabilidade das práticas de transferência de conhecimento em gerenciamento de projetos (Quadro 2 – Práticas com Média Baixa).

Quadro 2 – Prática com Média Baixa



Questão	Média	Prática Correlata	Grupo
Intercâmbio informal de documentos não estruturados entre os membros da equipe de projetos	3,10	Dicas, truques e documentos informais	Técnica
Entrevista formal de saída do funcionário da empresa a ser utilizada pelo colaborador que ocupará a mesma posição	3,06	Entrevistas de saída	Procedimento
A rotação de funções de trabalho entre os membros da equipe	3,50	Equipe de suporte compartilhada	Técnica

Fonte: elaborado pelo autor

No outro extremo constam as práticas de transferência de conhecimento que a comunidade de projetos concorda plenamente são (Quadro 3 – Práticas com Média mais alta):

Quadro 3 – Prática com média mais Alta

Questão	Média	Prática Correlata	Grupo
Comunicação consistente e verossímil aumenta a eficácia da transferência de conhecimento entre os membros da equipe de projetos	4,64	Comunicação Frequente	Comunicação
Liderança valorizar, encorajar e motivar a equipe para compartilhar conhecimento	4,55	Suporte, apoio e motivação dos líderes	Liderança
O propósito e o cenário do projeto são compartilhados com a equipe	4,41	Objetivo e visão do Projeto	Liderança

Fonte: elaborado pelo autor

A nota média mais alta para a prática de transferência de conhecimento: *Comunicação Frequente* foi apontada na pesquisa da literatura como um fator crítico de sucesso entre os membros da equipe de projetos no estudo de Park e Lee (2014). A próxima prática onde a nota média se encontra na escala como Likert como concordo plenamente é: *Suporte, apoio e motivação dos líderes*. Este é o papel a ser exercido pelo gerente de projetos onde, o gerenciamento do projeto é executado pelo gerente de projetos, que é a pessoa autorizada pela organização e irá liderar a equipe do projeto (PMI, 2015, p. 8). A prática seguinte: *Objetivo e visão do projeto é abordada* por Park e Lee (2014) no mesmo estudo citado anteriormente e, no relatório publicado pelo PMI em 2015, intitulado: *Capturando o valor do gerenciamento de projetos* (PMI, 2015) e, finalizando a prática referente a: *O propósito e o cenário do projeto são compartilhados com a equipe*, é citada pelo PMI no mesmo estudo (2015), para que os objetivos do projeto sejam atingidos ele deve ser gerenciado pelo gerente de projetos que se utiliza de conhecimentos, habilidades e técnicas do projeto. Durante a análise apresentada no capítulo de Metodologia foi analisado estatisticamente quais grupos possuem maior impacto na transferência de conhecimento em gerenciamento de projetos. O resultado da análise de priorização dos grupos apresentou a seguinte ordem de priorização na ordem do grupo mais importante para o grupo menos importante: Cultura, Comunicação, Liderança, Ferramenta, Técnica e Procedimento.

O grupo *Cultura* foi considerado o mais importante, ele contém a prática identificada como: *Cultura Organizacional* cuja questão relacionada a esta prática é: *Comprometimento da administração em valorizar e apoiar métodos de transferência de aprendizado*. Estatisticamente o grupo *Liderança e Comunicação* são iguais em relação à média e, considerados os mais importantes se comparados aos grupos restantes depois do grupo *Cultura*. No quadro a seguir são apresentadas as práticas que compõem estes dois grupos.

Quadro 4 – Práticas de Liderança e Comunicação

Grupo	Melhor Prática
Liderança	Suporte, apoio e motivação dos líderes
Liderança	Prêmios e reconhecimentos
Liderança	Valorizar o sentimento de confiança entre os membros da equipe
Liderança	Autonomia da equipe



Liderança	Tempo disponível para compartilhar conhecimento
Liderança	Objetivos e visão do projeto
Comunicação	Diálogo dentro das redes sociais
Comunicação	Adoção do Papel de facilitador
Comunicação	Comunicação frequente

Fonte: elaborado pelo autor

Um dos objetivos específicos deste trabalho é verificar se o tempo de experiência em gerenciamento de projetos possui correlação com as práticas de transferência de conhecimento e, se há relação na utilização destas práticas entre profissionais associados e não associados às entidades de gerenciamento de projetos. Para os associados às entidades em gerenciamento de projetos há um alto desvio padrão o que indica indecisão quanto as respostas dadas ao grupo procedimento, a prática relativa a este grupo é: entrevista de saída. Esta prática, já tinha recebido a menor média das respostas do questionário (Quadro 2 – Práticas com Média Baixa), é possível concluir que esta prática não foi identificada pela comunidade de gerenciamento de projetos como prática de transferência de conhecimento em gerenciamento de projetos. Quanto ao tempo de experiência profissional em gerenciamento de projetos para os menos experientes em gerenciamento de projetos, isto é, os profissionais com até 2 anos de experiência, com relação ao grupo comunicação eles têm mais certeza quanto a resposta se comparado aos mais experientes, as práticas neste caso são: diálogo dentro das redes sociais, adoção do papel de facilitador e comunicação frequente. Para os profissionais com experiência em gerenciamento de projetos entre 2 e 5 anos, esta faixa considera o grupo procedimento mais importante se comparados as outras faixas, as práticas relativas a este grupo são: entrevista de saída. Adicionalmente aos objetivos específicos desta seção; com relação a ser ou não associado à uma entidade de gerenciamento de projetos, não há diferença para os grupos de comunicação, técnica, liderança e cultura, porém para os não associados a entidades de gerenciamento de projetos há indecisão quanto a importância do grupo ferramentas cujas práticas são: estratégia para gerenciamento de informação corporativa (GIC) e uso de tecnologias colaborativas, não sendo possível determinar as causas, objeto para estudos futuros. Embora não faça parte do objetivo deste estudo, o resultado da análise estatística foi analisado também as informações demográficas a seguir. Quando analisados o setor de serviços o grupo ferramenta possui uma média superior se comparado aos outros setores, neste caso o estudo se refere à duas práticas pertencentes a este grupo: *estratégia para gerenciamento de informação corporativa (GIC) e uso de tecnologias colaborativas*. Os grupos possuem uma alta correlação de respostas entre eles, sob esta ótica analisando os resultados obtidos conclui-se que:

- Quanto maior o tempo de experiência em gerenciamento de projetos mais alta é a nota média quanto a importância da utilização do grupo ferramenta, que engloba as seguintes práticas de transferência de conhecimento: *estratégia para gerenciamento de informação corporativa (GIC) e uso de tecnologias colaborativas*;
- Para o grupo liderança cujas práticas são: *suporte, apoio e motivação dos líderes, prêmios e reconhecimentos, valorizar o sentimento de confiança entre os membros da equipe, autonomia da equipe, tempo disponível para compartilhar conhecimento e objetivos e visão do projeto* existe uma relação forte com outros grupos onde, quanto mais reconhecida este grupo de práticas de transferência de conhecimento maior é a nota média dos outros grupos;
- O grupo cultura cuja prática é: *Cultura organizacional* afeta positivamente os outros grupos onde, quanto mais reconhecida esta prática de transferência de conhecimento maior é a nota média das outras práticas dos grupos restantes;



- O grupo técnica cujas práticas são: *utilização de equipes multifuncionais, utilização de especialistas em assuntos técnicos, treinamentos formais, manuais e procedimentos dicas, truques e documentos informais, documentos e guias, utilização de oficinas, adoção de escritório de projetos, técnicas de narrativas, comunidades de prática, equipes compartilhadas e lições aprendidas*; tem relação forte com os grupos de ferramenta e liderança, onde quanto maior a média das práticas do grupo técnica maior é a utilização das práticas dos grupos ferramenta e liderança;
- O grupo ferramenta que é composto pelas práticas: *estratégia para gerenciamento de informação corporativa (GIC) e uso de tecnologias colaborativas* possui correlação forte com o grupo liderança, em outras palavras quanto mais reconhecida a prática do grupo de ferramenta mais assentida é a prática do grupo liderança.

Exceto para as práticas a seguir onde os respondentes demonstraram incerteza quanto as respostas fornecidas: *dicas, truques e documentos informais, entrevistas de saída e equipe de suporte compartilhada*. As outras 22 práticas identificadas como resultado da pesquisa da literatura podem ser consideradas como práticas de transferência de conhecimento em gerenciamento de projetos, são elas (Quadro 5 – Práticas de transferência de conhecimento), deste modo atingindo o objetivo específico deste estudo.

Quadro 5 – Práticas de transferência de conhecimento

Grupo	Prática de Transferência de Conhecimento em Projetos
Ferramenta	Estratégia para gerenciamento de informação corporativa (GIC)
Ferramenta	Uso de tecnologias colaborativas
Técnica	Utilização de equipes multifuncionais
Técnica	Utilização de especialistas em assuntos técnicos
Técnica	Treinamentos formais
Técnica	Manuais e procedimentos
Técnica	Documentos e guias
Técnica	Utilização de Oficinas
Técnica	Adoção de Escritório de Projetos
Técnica	Técnicas de Narrativas
Técnica	Comunidades de Prática
Técnica	Lições Aprendidas
Liderança	Suporte, apoio e motivação dos líderes
Liderança	Prêmios e reconhecimentos
Liderança	Valorizar o sentimento de confiança entre os membros da equipe
Liderança	Autonomia da equipe
Liderança	Tempo disponível para compartilhar conhecimento
Liderança	Objetivos e visão do projeto
Comunicação	Diálogo dentro das redes sociais
Comunicação	Adoção do Papel de facilitador
Comunicação	Comunicação frequente
Cultura	Cultura Organizacional

Fonte: elaborado pelo autor

7 Referência bibliográfica

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
ALMEIDA, M. V.; SOARES, A. L. Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. **International Journal of Information Management**, v. 34, p. 770-779,



2014.

ANDERSON, C. W.; GREENBERG, D. *PMI Today*. **PMI Today**, n. March, p. 20, 2017.

ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, v. 82, n. 1, p. 150-169, maio 2000.

BARTSCH, V.; EBERS, M.; MAURER, I. **Learning in project-based organizations**: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning, 2013.

BEESELEY, L. G.; CHALIP, L. Seeking (and not seeking) to leverage mega-sport events in non-host destinations: The case of Shanghai and the Beijing Olympics. **Journal of Sport & Tourism**, v. 16, n. 4, p. 323-344, 2011.

BOH, W. F. Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. **Information and Organization**, v. 17, n. 1, p. 27-58, 2007.

BOSCH-SIJTSEMA, P. M.; HENRIKSSON, L. H. Managing projects with distributed and embedded knowledge through interactions. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1432-1444, 2014.

BRADSHAW, A.; PULAKANAM, V.; CRAGG, P. Knowledge sharing in IT consultant and SME interactions. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 19, p. S197-S217, 2015.

JORGE, Carlos Francisco Bitncourt; FALÉCO, Lyvia Luppi. A aplicação da gestão do conhecimento como estratégia de competitividade organizacional. **Brazilian Journal of Information Science: Research Trends**, v. 10, n. 3, p. 69-75, 2016.

DEEDS, D. L.; MARIE DECAROLIS, D. The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry. **Deeds Source: Strategic Management Journal**, v. 20, n. 10, p. 953-968, 1999.

DONATE, M. J.; SÁNCHEZ DE PABLO, J. D. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 360-370, 2015.

DUFFIELD, S. M.; WHITTY, S. J. Application of the Systemic Lessons Learned Knowledge model for Organisational Learning through Projects. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p. 1280-1293, 2016.

DUTTON, C.; TURNER, N.; LEE-KELLEY, L. Learning in a programme context: An exploratory investigation of drivers and constraints. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 5, p. 747-758, 2014.

FLICK, U. **Métodos de Pesquisa: Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GHOBADI, S. What drives knowledge sharing in software development teams: A literature review and classification framework. **Information & Management**, v. 52, n. 1, p. 82-97, 2015.

GOYETTE, S. et al. The ERP post- implementation stage: a knowledge transfer challenge.

International Journal of Information Systems and Project Management, v. 3, n. 2, p. 5-19, 2015.

HARTMANN, A.; DORÉE, A. Learning between projects: More than sending messages in bottles.

International Journal of Project Management, v. 33, n. 2, p. 341-351, 2015.

JACKSON, P.; KLOBAS, J. Building knowledge in projects: A practical application of social constructivism to information systems development. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 4, p. 329-337, 2008.

JAFARI NAVIMIPOUR, N.; CHARBAND, Y. **Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams**: Literature review, classification, and current trends *Computers in Human Behavior*, 2016.

KIRSCH, L. J.; KING, W. R. Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p.59-85, 2005.

KOZAK-HOLLAND, M.; PROCTER, C. Florence Duomo project (1420-1436): Learning best project management practice from history. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 2, p. 242-255, 2014.

MASSINGHAM, P. Knowledge Sharing: What Works and What Doesn't Work: A Critical Systems Thinking Perspective. **Systemic Practice and Action Research**, 2014.

MEHTA, N.; HALL, D.; BYRD, T. Information technology and knowledge in software development teams: The role of project uncertainty. **Information and Management**, v. 51, n. 4, p. 417-429, 2014.



- MUELLER, J. A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 190-202, 2014.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating**: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Disponível em:
- OGC. **Managing Successful Projects with Prince2**. [s.l.: s.n.].
- OLAISEN, J.; REVANG, O. Working smarter and greener: Collaborative knowledge sharing in virtual global project teams. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 1, p. 1441-1448, 2017.
- PARK, J.-G.; LEE, J. Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 1, p. 153-165, 2014.
- PARK, J. G.; LEE, H.; LEE, J. Applying social exchange theory in IT service relationships: exploring roles of exchange characteristics in knowledge sharing. **Information Technology and Management**, v. 16, n. 3, p. 193-206, 2015.
- PERALTA, C. F.; SALDANHA, M. F. Knowledge-centered culture and knowledge sharing: The moderator role of trust propensity. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 3, p. 538-550, 2014.
- PMI. **Capturing the value of project management**. Newtown Square: [s.n.].
- _____. **PMI Lexicon of Project Management Terms Version 3.0**. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299: [s.n.].
- _____. **A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE**. Fifth edit ed. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299: Project Management Institute, Inc., 2013.
- _____. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**, 2013.
- REYCHAV, I.; WEISBERG, J. Journal of Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management Industrial Management & Data Systems**, v. 14, n. 4, p. 285-300, 2010.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. [s.l.: s.n.].
- _____. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2015.
- SEDERA, D.; GABLE, G. G. Journal of Strategic Information Systems Knowledge Management Competence for Enterprise System Success q. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 19, n. 4, p. 296-306, 2010.
- STEPHENS, J. P.; CARMELI, A. The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 5, p. 862-873, 2016.
- SZULANSKI, G. Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 27-43, 1996.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. 2. ed. [s.l.] Artmed, 2008.
- TERESA GOUVÊA, M. A. et al. Externalização do conhecimento através de Group Storytelling: um estudo de caso em tutoria online Alternative Title: Externalization of knowledge through Group Storytelling: a case study in online tutoring Palavras-Chave. XII Brazilian Symposium on Information Systems, Florianópolis, SC, May 17-20, 2016 informações. **Anais...2016**. Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/sbsi/2016/010.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2017.
- VICENTE-OLIVA, S.; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, Á.; BERGES-MURO, L. Research and development project management best practices and absorptive capacity: Empirical evidence from Spanish firms. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 8, p. 1704-1716, 2015.
- WIEWIORA, A. et al. Interactions Between Organizational Culture, Trustworthiness, and Mechanisms for Inter-Project Knowledge Sharing. **Project Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 48-65, 2014.
- ZHANG, X.; PABLOS, P. O. DE; ZHOU, Z. Effect of knowledge sharing visibility on incentive-based relationship in Electronic Knowledge Management Systems: An empirical investigation. **Computers in Human Behavior**, v. 29, n. 2, p. 307-313, 2013.
- ZHAO, D.; ZUO, M.; DENG, X. (NANCY). Examining the factors influencing cross-project knowledge transfer: An empirical study of IT services firms in China. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 325-340, 2015.