



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

BARREIRAS PARA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS EM PROJETOS

ALAN TADEU DE MORAES

UNINOVE - Universidade Nove de Julho

LUCIANO FERREIRA DA SILVA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Este trabalho contou com apoio do Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP / UNINOVE



BARREIRAS PARA A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS EM PROJETOS

Resumo

A transferência de conhecimento é um dos fatores de vantagem competitiva das empresas. Este fator em específico permite a melhoria contínua de processos por meio de aprendizados constantes. Com base nesta relação entre novos conhecimentos e melhoria de processos, este relato técnico tem como objetivo identificar nas lições aprendidas de uma empresa do segmento financeiro as barreiras que impedem a transferência de conhecimento em gestão de projetos. Para tal, realizou-se entrevista em profundidade com uma profissional responsável por esta atividade, sendo realizada posteriormente análise qualitativa das informações. A abordagem utilizada foi a qualitativa a fim de compreender o significado por trás do conteúdo da entrevista. Como resultados este relato identifica a cultura, comunicação, abrangência do projeto e o *turnover* do gerente de projetos como barreiras que impedem a transferência de conhecimento de forma eficaz na empresa. Como contribuição deste relato, pode-se dizer que ao identificar as falhas no processo de gerenciamento de projetos desta empresa, bem como as sugestões feitas pela entrevistada, estas podem auxiliar outras empresas a ter um maior aproveitamento das lições aprendidas advindas de um projeto. Deste modo, outras empresas poderão com base neste relato mitigar o impacto destas barreiras para transferir o conhecimento entre as pessoas da organização de forma eficaz.

Palavras-chave: Transferência de conhecimento; barreiras em projetos; lições aprendidas; cultura; fracassos.

Abstract

Knowledge transfer is one of the companies' competitive advantage factors. This factor in specific allows the continuous process improvement through constant learning. Based on the relationship between new knowledge and continuous improvement, this technical report aims to identify in the lessons learned of a financial company' segment the barriers that impede the knowledge transfer in project management. To do so, an in-depth interview was performed with the responsible for the activities with subsequently qualitative analysis information. A qualitative approach was used to figure out the meaning behind the content of the interview. As a result, this report identifies culture, communication, project scope and manager's turnover as barriers the impede the reliably knowledge transfer in the company. As contribution it can be said that it identifies the company's project management process glitch, as well as the suggestions done by the interviewed which may help other companies to benefit from the project's lessons learned. So that, other companies could reduce the impact of these barriers to effectively transfer knowledge to the employees of the company.

Keywords: Knowledge transfer; project barriers, lessons learned; culture; failures



A transferência de conhecimento nas organizações é uma das formas de se obter vantagem competitiva (Nonaka & Takeuchi, 1995). As organizações são capazes de possibilitar que essa transferência aconteça por meio do uso de lições aprendidas oriundas dos projetos já realizados (Guzzo, Maccari, & Quoniam, 2014). As lições aprendidas são documentadas em um relatório que contém os sucessos e fracassos atingidos pelas pessoas em seus projetos (PMI, 2017).

O ambiente colaborativo, o qual ocorre por meio de respostas ambientais rápidas e contínuas, precisa ser criado para que haja a transferência de conhecimento (Silva, Godoy, & Hanashiro, 2013). Todavia, quando não acontece essa transferência de conhecimento, entende-se que existe uma barreira, a qual pode ser entendida como toda e qualquer interferência que dificulte ou inviabilize atingir o objetivo do projeto (Eckl, 2012).

Além da transferência de conhecimento por meio das lições aprendidas, as organizações podem identificar e mensurar quais são as falhas de maior ocorrência. Assim, uma vez identificadas as falhas, uma estratégia pode ser desenvolvida a fim mitigar ou erradicar o impacto causado (PMI, 2017).

As lições aprendidas não são apenas inerentes ao projeto em si, elas podem também indicar fatores exógenos que inviabilizam a transferência de conhecimento entre os *stakeholders* de acordo com o entrevistado deste relato. Sendo assim, o objetivo desse relato é identificar nas lições aprendidas de uma empresa do segmento financeiro as barreiras que impedem a transferência de conhecimento em gestão de projetos. Para tal, realizou-se entrevista em profundidade com um profissional responsável por esta atividade, sendo realizada posteriormente análise qualitativa das informações coletadas. Cabe destacar aqui que a intenção no processo de coleta foi de evidenciar por meio da fala do entrevistado sua experiência, exemplos, atitudes, entre outros, que pudessem contribuir para com o alcance do objetivo desta pesquisa.

A justificativa desta pesquisa é que as falhas identificadas no caso estudado, bem como suas sugestões de correção, contribuirão para que outras pessoas tenham um maior aproveitamento das lições aprendidas e encontre uma forma de transferir o conhecimento destas oriundas dos projetos. Com este fim, durante o processo de entrevista se buscou identificar na fala do gerente de projetos identificar as ações que a organização adotou para mitigar os impactos das barreiras nos projetos para promover a transferência de conhecimento entre os envolvidos.

Após a análise da entrevista pode-se dizer que para que a transferência de conhecimento ocorra de fato, fatores como: cultura, comunicação, abrangência do projeto, *turnover* dos envolvidos, entre outros, devem ser cuidadosamente analisados.

1. Diagnóstico da Situação Problema

A figura 1 apresenta como se deu o embasamento para a compreensão deste relato técnico. Neste sentido, faz-se necessário que sejam compreendidas as relações que foram feitas entre os respectivos conceitos aqui apresentados para a construção de raciocínio.

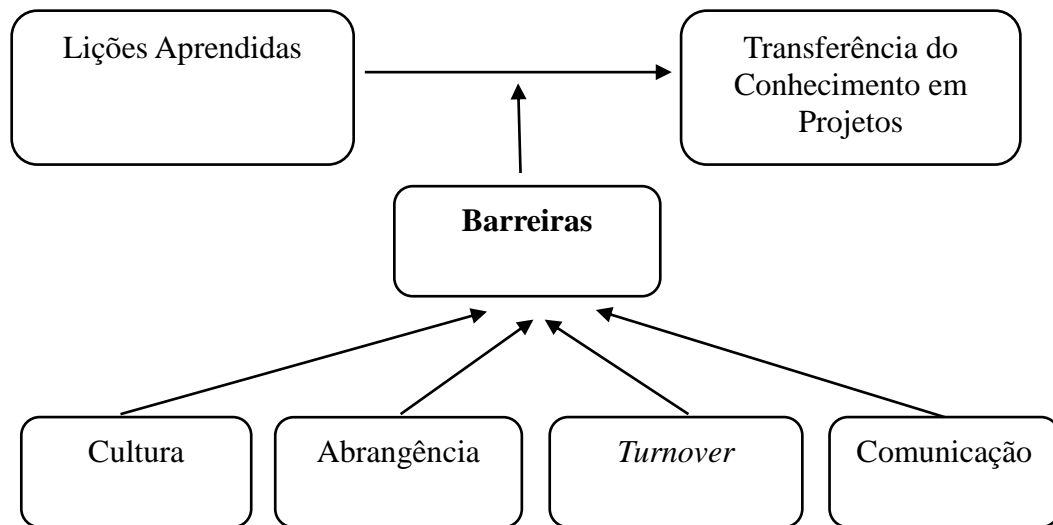


Figura 1. Barreiras à transferência de conhecimento em projetos

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Em Gestão de projetos é comum relatar os sucessos e fracassos ocorridos nas etapas de execução do projeto. Essa prática está relacionada à transferência de conhecimento, que possibilita reduzir as falhas em projetos. Essa etapa é descrita em guias tais como PMBok (PMI, 2017) e IBC-IPMA (IPMA, 2015), que direcionam as organizações no processo de lições aprendidas. Todavia, para que se materialize o uso das lições aprendidas é preciso ultrapassar algumas barreiras como foi apresentado na figura 1.

Essas barreiras são parte de um diagnóstico de uma especialista da área financeira que atua em uma instituição multinacional. Dentre o diagnóstico fornecido, notou-se fatores relacionados a comunicação, uma vez que de acordo com a entrevistada: “Não há o mesmo entendimento entre áreas diferentes do que é falado”. Justificou o entrevistado que, esse desentendimento se dá devido à cultura da empresa, que pode ser percebido quando ela diz que “a cultura [da empresa] é a causa raiz do problema”. Deste modo, podemos dizer que uma cultura empresarial que predispõe seus indivíduos a aprender, também é àquela que permite seus indivíduos se autodesenvolverem (Coopey, 1995). Cabe ressaltar que fatores relacionados as mudanças de cultura podem trazer problemas para a empresa (Hofstede, 1991).

Além disso, o conhecimento tácito codificado de seus indivíduos formam a memória organizacional a qual poderá ser utilizada para uma futura consulta e análise dos aprendizados (Nonaka, 1994). Essa análise é uma das formas a qual possibilitará o aprendizado da organização, sendo a outra a transferência contínua de conhecimento para seus empregados (Örtenblad, 2018).

A abrangência do projeto pode ser uma barreira na transferência do conhecimento, principalmente quando no projeto estão envolvidos indivíduos de outros países. Este foi um ponto relevante apontado pelo entrevistado. Ele disse que “quanto maior é o projeto, mais grave é o alinhamento [entre as pessoas]”. Ele também disse que esse problema de desentendimento igualmente ocorre quando a comunicação é entre pessoas de países diferentes que tem o idioma inglês como língua intermediária.

Destaca-se que a forma encontrada para mitigar esse problema da abrangência do projeto é por meio de uma melhor comunicação entre os *stakeholders*. O entrevistado disse que sempre que precisa se comunicar com alguém em outro país, ele tenta estar acompanhada



de um colega de trabalho que domina também o idioma local. Assim, após ser passada a mensagem em um idioma, a fim de se certificar a compreensão da mensagem, ela é retransmitida também no idioma local pelo parceiro. O entrevistado informou que essa prática auxilia a reduzir significativamente os problemas de falta de compreensão no que é solicitado.

Outros pontos importantes identificados neste estudo foram: (a) somente o gerente de projetos faz o cronograma do projeto, (b) nem todos os projetos tem relatório de lições aprendidas registradas, (c) os casos de sucesso não são comumente relatados, (d) somente as “lições mais fáceis” são implementadas; (e) embora a empresa possua um *share drive*, esse não é alimentado com as informações de outros projetos e nem compartilhado com os *stakeholders*.

Não obstante estes aspectos que impactam negativamente na transferência de conhecimento, o entrevistado informou que o relatório de lições aprendidas é feito por algumas áreas envolvidas no projeto e que esse relatório é passado ao *Project Management Officer* (PMO), porém não é divulgado para a equipe. Ele informou também que apenas os gerentes de projetos tem acesso ao relatório de lições aprendidas, fato esse que dificulta a transferência de conhecimento para outros indivíduos.

Outro problema levantado, que se torna um fator importante para este estudo, consiste no *turnover* dos envolvidos no projeto. Uma vez que quando um novo indivíduo é incluído no projeto, esse não tem conhecimento das lições aprendidas e nem tão pouco realiza algum tipo de consulta. Essa prática afeta a instituição, uma vez que o *know-how* não é compartilhado. O entrevistado informou que: “aproximadamente 90% dos projetos estouram em tempo, custo e apresentam qualidade mínima”. Ele acredita que esse número poderia ser menor, se a empresa tivesse um repositório para as lições aprendidas onde todos os envolvidos tivessem conhecimento e acesso.

1.1. Lições Aprendidas em Projetos

A gestão de projetos permite que a empresa, por meio de processos, alcance seus objetivos de forma estruturada (Carvalho & Rabechini Jr, 2017). Por processos pode-se entender como a ação que é feita para se chegar a um objetivo (Veronese, 2014). Além do mais, esses processos promovem conhecimentos e aprendizagem de forma contínua (Kolotelo & Carvalho, 2007).

As práticas de gestão de projetos são aplicadas desde a instalação de uma nova área em uma empresa até a realização de uma viagem (Vargas, 2007). O *Project Management Institute* (PMI) apresenta o conceito de que projetos podem ser compreendidos como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2017).

A prática de gestão de projetos é entendida como um subsistema da empresa, que tem por finalidade aplicar uma abordagem sistêmica no gerenciamento de questões complexas da organização do projeto (PMI, 2017). Enquanto que a organização do projeto é a responsável por intermediar as interações de natureza interna ou externa do projeto (Cleland & King, 1988). A organização do projeto, e o uso devido de seus relatórios, permite otimizar o tempo despendido com a solução de possíveis falhas por meio de consultas futuras em novos projetos. Embora os novos projetos apresentem necessidades diferentes, os processos tendem a ser os mesmos ou parecidos, e um bom gerenciamento da gestão de projeto fará com que a organização seja mais estruturada estrategicamente (Kerzner, 2017).

O gerenciamento do projeto busca fazer com que as atividades converjam para o objetivo descrito no escopo (Ruão & Lopes, 2017). Assim, tanto a organização quanto a área de projetos devem estar integradas. Do mesmo modo, as competências funcionais de cada



empregado poderão ser direcionadas para um mesmo objetivo (Carvalho & Rabechini Jr, 2017). Deste modo, as competências funcionais podem ser melhoradas por meio do compartilhamento do documento das lições aprendidas (Williams, 2008). Esse documento possibilita que novos conhecimentos sejam agregados aos seus empregados.

Portanto, muitas vezes os gestores recorrem aos relatórios chamados de lições aprendidas dos projetos já realizados, a fim de identificar possíveis situações já vivenciadas pela equipe (Ruão & Lopes, 2017). Entretanto, esse processo requer que não somente o documento seja compartilhado entre os integrantes da equipe, como também seja consultado sempre que necessário em face de um novo projeto. Essa consulta evita a organização de cometer os mesmos erros, assim como permite que os demais envolvidos nos projetos conheçam os sucessos e fracassos já obtidos (Ruão & Lopes, 2017). Esse documento de lições aprendidas mostra também a maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos (PMI, 2017).

Deste modo, ao relatar os fracassos e sucessos ao longo do projeto, se constitui o relatório de lições aprendidas (PMI, 2017). Esse relatório contém o capital intelectual e as experiências dos indivíduos que foram aprendidas durante o projeto e depois relatadas (Stewart & Ruckdeschel, 1998). As lições aprendidas são vistas como o ativo de processos organizacionais da empresa e possuem a finalidade de melhorar o desempenho do projeto (PMI, 2017).

Além do PMI e do *International Project Management Association* (IPMA) é possível também encontrar informações sobre as lições aprendidas na *International Organization for Standardization* (ISO) na norma ISO 21500. A ISO 21500 tem por finalidade atuar como um banco de dados fundamentado em lições aprendidas em todo o mundo (Zandhuis, 2013).

As organizações mais maduras que lidam com projetos, dedicam um suporte maior para que as lições aprendidas sejam consultadas (Molena, Rovai, Rosa, & Plonsk, 2017). Alguns projetos não dispõem de uma equipe fixa, assim ao final as equipes são desfeitas, então a elaboração do relatório de lições aprendidas permite reter o conhecimento que o projeto trouxe aos componentes (Vale, Soares, Finocchio Jr., & Silva, 2010). Esse relatório permite consultas posteriores realizadas no início de cada novo projeto, a fim de reduzir possíveis riscos, ou durante a execução do projeto quando algum risco emergente surja. Essa consulta também pode ser feita para verificar alguma analogia com casos anteriores e que tiveram êxito em sua realização (IPMA, 2015).

Vale destacar que não há necessariamente uma regra de qual momento relatar as lições aprendidas. As lições aprendidas podem ser feitas junto da realização dos processos, no final de cada processo, ou no final do projeto (Guzzo et al., 2014). É importante que as lições sejam devidamente identificadas, para que a razão pela qual o projeto falhou seja facilmente identificada (Kerzner, 2009).

As lições aprendidas, após relatadas, precisam ser disponibilizadas aos demais indivíduos do projeto (Eckl, 2012). Deste modo, quando não há o compartilhamento do que foi captado de conhecimento dos indivíduos, cria-se uma barreira de aprendizado contrapondo as orientações dos guias do PMI (PMI, 2017), IPMA (IPMA, 2015) e também a ISO 21500 (Zandhuis, 2013). Neste contexto de uso das lições aprendidas, as barreiras à sua utilização podem ser entendidas como ações, decisões, eventos internos e externos que impossibilitam a transferência do conhecimento (Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, 2008; Eckl, 2012; Kerzner, 2017).

Portanto, como visto até aqui, muitos são os fatores que geram as barreiras na transferência do conhecimento, incluindo a estrutura organizacional e a estrutura da equipe de projetos (Scott & Yih-Tong Sun, 2005). A própria forma que o conhecimento tácito é codificado para o explícito pode ser uma barreira (Nonaka & Takeuchi, 1995). Podemos dizer que o processo de codificação do conhecimento não é uma tarefa simples,



principalmente se vinculado às experiências pessoais (Guzzo et al., 2014). Não obstante o que já foi explorado aqui sobre registro, barreiras e transferência de conhecimentos, estes itens serão ainda explorados na próxima seção deste relato.

1.2. Transferência de Conhecimento

A transferência de conhecimento ocorre quando o conhecimento tácito é convertido para o conhecimento explícito. O conhecimento tácito corresponde as experiências e pelo conjunto de crenças, valores, perspectivas e julgamentos pessoais. Embora difícil de ser codificado, uma vez trabalhado corretamente se torna um forte ponto de competitividade para as empresas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Já o conhecimento explícito se trata de algo que já foi codificado, sendo que uma vez codificado se torna mais fácil de ser transmitido e armazenado, isto sendo feito em um banco de dados - repositório (Scatolin, 2015). A combinação do conhecimento explícito e tácito, também conhecidos como conhecimento objetivo e subjetivo, permite que ocorra a transferência do conhecimento entre pessoas, equipes e organizações (Silva, Sabbadini & Desidério, 2015).

Cabe explicitar que a transferência do conhecimento se dá pelas formas de conversão entre tácito e explícito, as quais resultam do resultado das seguintes fases: (a) socialização que ocorre quando ocorre o conhecimento é transferido de tácito para tácito; (b) externalização quando é ocorre a transferência do tácito para o explícito; (c) combinação quando ocorre de explícito para explícito; (d) internalização quando ocorre a transferência de explícito para tácito (Silva et al., 2015).

A transferência de conhecimento requer o raciocínio em uma interpretação real entre as partes sobre o que está acontecendo. Uma forma de promover essa transferência é com treinamentos práticos, onde há a socialização por meio da prática (Scatolin, 2015). Essa transferência é que possibilita a continuidade da existência da organização. Contudo, é preciso considerar alguns fatores ou barreiras que contribuem de forma negativa para todo esse processo.

No que tange as barreiras, pode-se ver indivíduos se negando a compartilhar seu conhecimento com outros membros da mesma organização, ou devido à proximidade do indivíduo com o gestor que facilita o acesso às informações, em detrimento de indivíduos que não estão incluídos no grupo do gestor (Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000).

Portanto, a fim de evitar que ocorram barreiras na transferência de conhecimento, bem como para se ter uma criação do conhecimento efetiva, é preciso codificar o conhecimento tácito para o explícito dos indivíduos da organização. A transferência do conhecimento mais efetiva se torna o ponto de partida da criação do processo para erradicar as barreiras, sendo a socialização o ponto inicial que resulta na internalização do conhecimento pelos indivíduos (Silva et al., 2015). Esse processo pode ser entendido como um espiral que passa pelas combinações das formas tácitas e explícitas promovendo o conhecimento e a sua transferência (Guzzo et al., 2014).

O ponto principal deste relato técnico é o entendimento de que a transferência de conhecimento pode se dar por meio do uso do relatório das lições aprendidas de forma efetiva. Para tanto, as organizações deveriam gerir seus projetos a fim de fazerem uso das lições, o que permitiria que o conhecimento dos sucessos ou fracassos fosse compartilhado com seus stakeholders, visando mitigar possíveis problemas futuros em outros projetos. Sendo assim, a identificação das barreiras no projeto pode contribuir para que as organizações continuem a busca por inovações em seus produtos e serviços.



2. Análise da Situação Problema

Este artigo tecnológico tem o objetivo de identificar as barreiras na transferência de conhecimento por meio das lições aprendidas em gestão de projetos. Sendo assim, definiu-se os critérios de escolha da unidade de análise que levasse em consideração o cenário que possibilitasse identificar as barreiras na transferência de conhecimento tendo como base as lições aprendidas pelos projetos. A análise se deu pela leitura e categorização da transcrição de entrevista realizada em uma única etapa.

As informações obtidas foram coletadas por meio de questionamentos, tais como o objetivo, abrangência, quantidade de pessoas envolvidas, procedimentos com as lições aprendidas e as dificuldades que tangem as possíveis barreiras que impedem a transferência de conhecimento. A coleta de dados foi realizada a partir de fontes de dados primária com base em uma entrevista em profundidade seguindo uma abordagem qualitativa.

O objeto de estudo selecionado para esse relato técnico é uma instituição multinacional que atua no segmento financeiro a mais de 100 anos, atendendo a mais de 320 mil clientes. A Instituição está presente em quase todos os países e possui lucro líquido maior que 3 bilhões de dólares. Atualmente, a instituição está com a continuidade de um grande projeto em andamento com aproximadamente 100 envolvidos.

Os dados da pesquisa foram provenientes de entrevista em profundidade com questionário semiestruturado. Foi entrevistado 1 gerente de projetos especialista com mais de 6 anos de experiência em grandes projetos. O questionário foi elaborado a partir de informações sobre gestão de projetos, lições aprendidas, transferência de conhecimento obtidos na literatura pesquisada.

As perguntas iniciais permitiram compreender o objetivo do projeto que a empresa está conduzindo e qual a abrangência desse projeto. O entrevistado passou informações pertinentes sobre a quantidade de pessoas envolvidas, se é documentado e se a organização faz uso de algum *template* para registro e uso das lições aprendidas. Além disso, outras informações foram obtidas no decorrer da entrevista.

3. Resultados Obtidos e Análise

A entrevistada entende que a cultura é a causa raiz dos problemas em projetos que abrangem outros países, fato esse corroborado por Hofstede (1991), pois o autor explora a cultura e suas interações. A análise da entrevista permitiu identificar que a abrangência do projeto, quando não se tem um alinhamento com toda a equipe, pode ser uma barreira na transferência do conhecimento. Essa barreira pode também ocorrer devido a presença de ruídos na comunicação tais como a falta de clareza na comunicação em outro idioma. Identificou-se que a comunicação ocorre por meio de videoconferências em muitos casos, fato esse que pode contribuir para que algumas informações deixem de ser relatadas.

Tratando-se de projetos multiculturais uma alternativa para que todas as lições aprendidas sejam relatadas é mantendo uma comunicação escrita, possibilitando que seja realizado posteriormente o relatório de lições aprendidas (Wiewiora, Trigunarsyah, Murphy, & Liang, 2009). A entrevista também permitiu identificar que não são todos os projetos que registram as lições aprendidas e que somente algumas áreas envolvidas no projeto relatam as lições aprendidas e passam ao PMO. Essa deveria ser uma prática em todos os projetos (PMI, 2017), uma vez que o relatório de lições aprendidas possibilita a transferência de conhecimento entre os envolvidos (Latino, Corallo, Capone, Martino, & Trifoglio, 2016), assim como o capital intelectual da empresa (Stewart & Ruckdeschel, 1998).



Embora a empresa possua um *share drive*, esse não é alimentado com as informações de outros projetos e nem compartilhado com os *stakeholders*. Outro fator evidenciado na entrevista é que o relatório das lições aprendidas não é divulgado para a equipe do projeto, cabendo apenas aos gerentes de projetos o acesso ao relatório. Por outro lado, um maior acesso ao relatório de lições aprendidas possibilitaria melhorias contínuas na empresa (Charband & Jafari Navimipour, 2018).

Outro problema levantado pela entrevistada está relacionado a alta taxa de *turnover* nos projetos. Como consequência, os novos integrantes não têm conhecimento das lições aprendidas que foram relatadas, assim como também não relatam. Esse processo causa um desequilíbrio no conhecimento da equipe, assim como pode vir a gerar a saída de outros membros que compunham a equipe (Nyberg & Ployhart, 2013). Esta situação cria um círculo vicioso de falta de conhecimentos necessários para solucionar problemas que já poderiam ser antecipados.

4. Conclusão

Ao final desse relato técnico pode-se dizer que foi alcançado o objetivo, pois identificou nas lições aprendidas de uma empresa do segmento financeiro as barreiras que impedem a transferência de conhecimento em gestão de projetos. Isto foi feito por meio de entrevista em profundidade evidenciando, por meio da fala do entrevistado, suas experiências que poderiam contribuir para melhor entender como se dá o impedimento na transferência de conhecimento advinda das lições aprendidas em projetos.

Portanto, com base nas informações aqui colhidas recomenda-se, que para uma melhor gestão das lições aprendidas, os indivíduos envolvidos nos projetos deveriam permanecer mais tempo nas equipes possibilitando que o conhecimento adquirido seja relatado. Em relação a cultura da empresa, sugere-se uma análise prévia, a fim de levantar quais são as possíveis divergências, uma vez que essa identificação possibilitará ao gerente de projetos pensar em estratégias que poderiam mitigar o impacto da dissonância cultural entre os diversos indivíduos envolvidos em um projeto. No caso das empresas que atuam com equipes multiculturais recomenda-se a presença de um membro na equipe que seja nativo, ou proficiente no idioma do outro país, para que possa se certificar que não houve ruído na comunicação.

Deste modo, pode-se dizer que esse relato contribui para que outras pessoas tenham um maior aproveitamento das lições aprendidas e encontre uma forma de transferir o conhecimento.

Quanto às limitações deste relato, pode-se dizer que outras fontes de informação, entrevistados, forneceriam mais informações, o que permitirá identificar outras barreiras. Como proposta de estudo futuro propõe-se novas entrevistas a fim de identificar novas barreiras podem influenciar na transferência de conhecimento e quais os impactos causados em longo prazo para a empresa.

5. Referências

Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1–8. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>

Carvalho, M. M., & Rabechini Jr, R. (2017). *Fundamentos em gestão de projetos - construindo competências para gerenciar projetos* (4ª ed., Vol. Revisada e Ampliada). São Paulo: Atlas.



- Charband, Y., & Jafari Navimipour, N. (2018). Knowledge sharing mechanisms in the education: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-06-2017-0227>
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1988). *Project Management Handbook* (2nd. Ed.). EUA: John Wiley & Sons, Inc.
- Coopey, J. (1995). The Learning Organization, Power, Politics and Ideology Introduction. *Management Learning*, 26(2), 193–213. <https://doi.org/10.1177/135050769502600204>
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677–690. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x>
- Eckl, V. C. (2012). Barriers of knowledge transfer. *Barriers of Knowledge Transfer*, p. 15.
- Guzzo, C. H., Maccari, E. A., & Quoniam, L. (2014). Indicadores da produção científica sobre lições aprendidas em gestão de projetos. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(2), 05–24. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2014.v14i2.695>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London; New York: McGraw-Hill.
- IPMA, I. P. M. A. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programma & Portfolio Management* (4.0).
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2017). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas* (3ª. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Kolotelo, J. L. G., & Carvalho, H. G. (2007). O papel da comunicação na gestão por projetos: Um estudo de caso em empresa paraestatal. *Revista Gestão Industrial*, 3(2). <https://doi.org/10.3895/S1808-04482007000200008>
- Latino, M. E., Corallo, A., Capone, I., Martino, D., & Trifoglio, A. (2016). Lesson Learned and Best Practice Management: A Tool to Support the Enterprise. *Knowledge and Process Management*, 23(3), 230–244. <https://doi.org/10.1002/kpm.1513>
- Molena, A., Rovai, R. L., Rosa, C. D. P., & Plonsk, G. A. (2017). Comunicação em projetos: um estudo de levantamento desse fator crítico de sucesso communication project: a survey study of critical success factor, 18, 20.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-Emergent Turnover (CET) Theory: A Theory of Collective Turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109–131. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0201>
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? *What Does “Learning Organization” Mean?*, 25(3), 8.
- PMI, P. M. I. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute*. (6th ed). EUA: Project Management Institute.
- Ruão, T., & Lopes, A. I. L. (2017). *O Profissional de Comunicação na Gestão de Projetos de engenharia – uma área de inovação*. Livros Labcom. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/54012>
- Scatolin, H. G. (2015). A Gestão do Conhecimento nas organizações: o legado de Nonaka e Takeuchi. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 4–13.



Scott, J. L., & Yih-Tong Sun, P. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75–90. <https://doi.org/10.1108/13673270510590236>

Silva, C. F., Sabbadini, F. S., & Desidério, M. (2015). Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional: o caso da empresa do setor químico. *REA - Revista Eletrônica de Administração*, 14(1), 120–143.

Silva, P. T. M., Godoy, A. S., & Hanashiro, D. (2013). Cultura Organizacional, Aprendizagem Organizacional e suas relações.

Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, 37(7), 56–59. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140370713>

Vale, A. B., Soares, C. A. P., Finocchio Jr., J., & Silva, L. de S. F. (2010). *Fundamentos do Gerenciamento de Projetos* (2ª ed). Publicações FGV Management.

Vargas, R. V. (2007). *Manual Prático do Plano de Projetos*. Brasport.

Veronese, G. S. (2014). Métodos para Captura de Lições Aprendidas: Em Direção a Melhoria Contínua na Gestão de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 5(1), 71–83. <https://doi.org/10.5585/10.5585>

Wiewiora, A., Trigunaryah, B., Murphy, G., & Liang, C. (2009). Barriers to effective knowledge transfer in project-based organisations.

Williams, T. (2008). How Do Organizations Learn Lessons from Projects - And Do They? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(2), 248–266. <https://doi.org/10.1109/TEM.2007.912920>

Zandhuis, A. (2013). ISO21500: Guidance on project management – A Pocket Guide, 51.