

Autores: Neusa Maria Bastos F. Santos, Nelson Rosamilha e Regiani
Salvático Pereira da Silva

IMPACTO DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PROJETOS

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar o efeito da transferência do conhecimento nas equipes de gestão de projetos. O referencial teórico deste estudo define o que é transferência de conhecimento e quais são suas vantagens. Além disso, buscou-se fazer uma relação entre a transferência e a gestão de projetos, no qual fica claro por meio dos gráficos e pesquisa de literatura que quanto mais alto a contribuição do projeto para a empresa e mais alto a dimensão de conhecimento da equipe, maiores as chances dos projetos serem entregues com sucesso. A metodologia utilizada foi uma análise bibliográfica realizada pelo site *web of Science* na qual foram identificados os artigos mais citados, ou seja, com maior relevância, onde se pesquisou as melhores práticas de transferência de conhecimento durante o gerenciamento de projetos. Estas melhores práticas identificadas foram comparadas contra a pesquisa *Pulse of Profession*®, 2015 publicada pelo Project Management Institute (PMI®), maior entidade de gerenciamento de projetos do mundo. Os resultados encontrados nos artigos investigados tiveram relação com o conceito de transferência de conhecimento e com o que foi encontrado na pesquisa do PMI®. Nos resultados do estudo dos artigos foi possível identificar melhores práticas tais como: métricas para medir a transferência de conhecimento, indivíduos atuando como multiplicadores de conhecimento após treinamento do gerente de projetos, forte interação social para facilitar a transmissão de conhecimento, a importância da credibilidade na pessoa que realiza a transferência de conhecimento entre outras. Relacionando a isso, a pesquisa *Pulse of Profession*®, 2015 identificou que as empresas que mais atingem os objetivos pré-estabelecidos pelos projetos, que terminam o projeto no prazo e dentro do orçamento possuem um processo formal de transferência de conhecimento. Com base no cruzamento de dados entre os artigos e a pesquisa foi possível concluir que as equipes de projetos que executam a prática de transferência de conhecimento têm maiores chances de ter sucesso na entrega dos projetos e alcançar as metas de negócio. Para isso, é importante que a organização colabore com a prática, incentivando e melhorando as redes de interações do conhecimento.

Palavras chave: gestão de projetos, PMI, transferência de conhecimento.

ABSTRACT

The article aims to analyze the effect of knowledge transfer in project management teams. The theoretical framework of this study defines what knowledge transfer is and what its advantages are. In addition, we attempted to make a relationship between the knowledge transfer and project management, which is made clear by the graph and researches that the more project's contribution to the company and more dimension of knowledge within the team, the greater chance of the project being successful quickly. The methodology used

was a literature review conducted by the web of Science site in which the most cited articles were identified, in other words, more relevantly, to extract the best practices in project management. The identified points were related to the search Pulse of Profession®, 2015 published by Project Management Institute (PMI®), the largest project management organization in the world. The results found in the investigated articles had great relationship with the concept of knowledge transfer and what was found in the PMI survey. With the articles study results was possible to identify best practices such as metrics to measure the knowledge transfer, individuals acting as knowledge multipliers after project manager training, strong social interaction to facilitate the knowledge transmission, the credibility importance in person who performs as knowledge transfer among others. Relating to this, the research Pulse of Profession® 2015 found that the companies that reach the pre-established objectives, the project on time and in budget have a formal knowledge transfer process. Based on the exchange of data between the articles and the research it was concluded that the project teams performing the knowledge transfer practice are more likely to succeed and achieve goals. Therefore, it is important that the organization collaborate with its practice, encouraging and improving knowledge interaction networks.

Key words: project management, PMI, knowledge transfer

- **Introdução**

A maioria das empresas não utiliza todo o capital intelectual que poderia ser colocado à disposição dos empregados, esse conhecimento geralmente está concentrado em uma pequena parcela da organização. A questão é que sem o compartilhamento formal de conhecimento a empresa pode sofrer consequências ruins como perda de capital intelectual quando um empregado sai da organização e falta de documentação de processos importantes (PROBST ET AL, 2002).

Para uma equipe de gestão de projeto isso é de suma importância visto que o mesmo projeto pode ter mais de uma equipe ou o mesmo problema pode ser enfrentado por outra pessoa em um projeto diferente. Nesse sentido, uma rede formal de relacionamento seja ela pessoal ou virtual de compartilhamento de conhecimento ajudaria essas equipes a ganhar tempo (agilidade) e qualidade em determinadas situações.

O *Project Management Institute* (PMI) publicou um estudo sobre a relação da transferência de conhecimento na gestão de projetos chamado *Pulse of Profession®* que é uma pesquisa global de gerenciamento de projetos e a edição de 2015 a que esse artigo refere-se teve a participação de 2.800 pessoas da área em todo o mundo.

Utilizando-se do resultado desta pesquisa, de uma pesquisa bibliográfica feita pelo *web of science* e de referencial teórico sobre o assunto, este artigo terá como objetivo apresentar as melhores práticas de transferência de conhecimento em gerenciamento de projetos. O enfoque é aumentar a probabilidade de sucesso nas entregas dentro do prazo, orçamento e objetivos de negócio pré-estabelecidos para os projetos.

Para tanto, o artigo está dividido em: (1) referencial teórico sobre PMI e sobre transferência do conhecimento e gestão de projetos, (2) metodologia do estudo, (3) análise dos resultados com a relação entre as melhores práticas encontradas nos artigos e os resultados da pesquisa do PMI. O problema de pesquisa é identificar se as melhores

práticas encontradas nos artigos mais relevantes do *web of Science* se relacionam com o que o PMI identifica e publica para os seus seguidores.

- **Referencial Teórico**
- **PMI**

O *Project Management Institute* (PMI) é a maior entidade de gestão de projetos com cerca de 460 mil associados e 650 mil profissionais certificados em todo o mundo (PMI Rep Update, abril, 2015). No Brasil, a entidade possui 15 capítulos (associações) em diferentes estados brasileiros e por volta de 10 mil associados, o principal objetivo desta entidade 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* (PMBOK, 2014). Nesse guia constam as práticas recomendadas para desempenhar a gerencia de projetos, abordando assuntos como: ciclo de vida, áreas de conhecimento e os processos de administração de projeto.

Entende-se por projeto, iniciativas de natureza temporária com um início e término definido. Os projetos (ou iniciativas) envolvem certo grau de incerteza dependendo em qual estágio de execução ele se encontra, são eles:

- Iniciação
- Planejamento
- Execução ou controle
- Encerramento

Em pesquisa recente publicada pelo PMI (*Pulse of Profession*®,2015) concluiu-se que um processo formal de transferência de conhecimento aumenta consideravelmente as chances de entrega do projeto. De acordo com essa publicação:

- 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, essas 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 %.

2.2 Transferência de conhecimento e a gestão de projetos

A transferência de conhecimento pode ser definida como o compartilhamento de opiniões, sugestões, experiências e informações consideradas interessantes para o âmbito organizacional e/ou individual. Nesse sentido, o compartilhamento de conhecimento é um elemento chave do sistema de gestão do conhecimento da organização (BARTOL e SRIVASTAVA, 2002; TONET e PAZ, 2006).

A gestão do conhecimento tem papel fundamental na coordenação e difusão da prática na empresa. Segundo Valentim (2014) a gestão do conhecimento tem como objetivo contribuir para a formalização da geração, aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento na organização. Nesse sentido, a intenção é a de transformar o conhecimento

tácito (indivíduos) em explícito (informação) para que a maior quantidade de pessoas tenha acesso e possa utilizar para auxiliar na geração de ideias e solução de problemas.

É sabido que a maioria das empresas não utilizam seu capital intelectual em sua totalidade. Geralmente, os conhecimentos mais importantes para a sobrevivência de uma organização concentram-se em uma minoria, formando uma espécie de barreira ao conhecimento. As barreiras podem ser hierárquicas, funcionais, culturais ou até humanas. A última pode ocorrer pelos empregados acreditarem que o conhecimento é uma parte de poder da organização e assim uma forma de se proteger ou de se garantir naquela posição. (PROBST ET AL, 2002).

Em nível organizacional, o conhecimento deve ser visto como um recurso que deve ser usado por todos para o benefício geral, independentemente de sua procedência. A pergunta importante não é de onde vem o conhecimento, mas como ele pode ser usado bem e eficientemente para beneficiar a organização. (Probst et al, 2002 p. 168)

Davenport e Prusak (2012) ressaltam que a transferência do conhecimento é feita através da contratação de pessoas perspicazes e da troca de informações entre elas. Ainda segundo os autores, essa troca é difícil de ser colocada em prática visto que além das barreiras humanas, a organização acaba sobrecarregando e isolando os considerados talentos com um alto número de atividades, ocasionando assim falta de tempo para a troca de conhecimento com colegas e priorizando a conversa hierárquica.

Segundo Probst et al (2002) “É vital que o conhecimento seja compartilhado e distribuído dentro de uma organização para que informações ou experiências isoladas possam ser usadas por toda a empresa”. Ainda segundo o autor (2002, p. 137):

Os funcionários cada vez mais dependem da ajuda mútua para realizarem tarefas complexas com êxito. O sucesso de um projeto ou de uma equipe está estreitamente relacionado com a eficiência do compartilhamento de conhecimento no grupo.

A figura 1 classifica a duração de projetos com base na contribuição de valor para a empresa *versus* a relação com o conhecimento. Os períodos dos projetos são ilustrados com base no tamanho dos círculos, os maiores são projetos de longo prazo e os menores de curto prazo. O quadrante superior direito, em cinza, é o mais aconselhável para se obter sucesso em projetos de curto prazo, os autores chamam esses de “vitórias rápidas”. (PROBST ET AL, 2002).

O sentido do termo “vitórias rápidas” dá-se pelo alto conhecimento sobre o assunto, possibilitando colocar os objetivos do projeto rapidamente em prática. Além de nesse quadrante, o projeto ter um alto valor de contribuição para a empresa, e dessa forma, a equipe responsável pelo mesmo pode contar com apoio da organização nas atividades que são necessárias para o sucesso e finalização do projeto. Com essas duas contribuições, os projetos do quadrante em questão tendem a caminhar de forma mais ágil do que os demais.

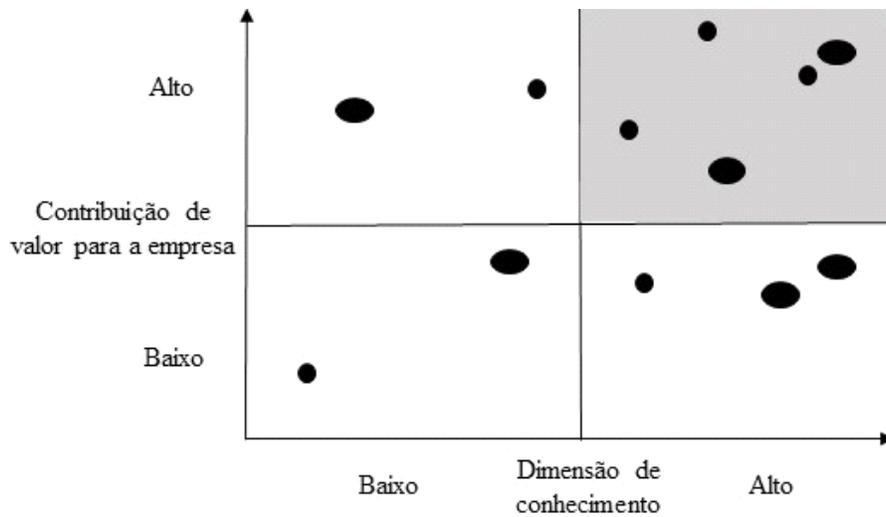


Figura 1: Contribuição do conhecimento para a empresa - Fonte: Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, Kai (2002 p. 233) adaptado pelos autores.

Além do compartilhamento do conhecimento impulsionar a realização de mais projetos na organização, ele também proporciona um efeito indireto sobre a satisfação do cliente. É muito difícil conseguir mensurar exatamente quanto o compartilhamento de conhecimento tem influência na satisfação do cliente final por se tratar de algo não exato. Entretanto, pode-se fazer uma associação de que a distribuição do conhecimento proporciona um melhor desempenho e qualidade no serviço, pois ao possuir o conhecimento sobre o assunto o empregado poderá proporcionar um atendimento melhor com explicações rápidas e completas sobre a dúvida do consumidor.

Segundo Probst et al (2002) “ uma organização orientada para o cliente dá grande importância à distribuição dessas informações críticas”. O autor complementa que o compartilhamento pode dar uma considerável vantagem competitiva à empresa, principalmente em empresas de serviços. A figura 2 ilustra o esquema em que o compartilhamento do conhecimento é um fator indireto para a satisfação do cliente final.

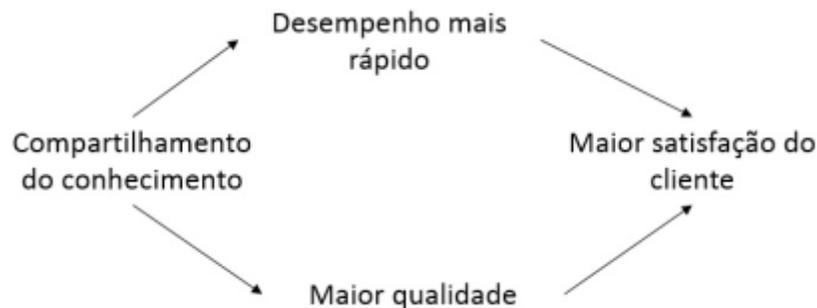


Figura 2: A contribuição do conhecimento e a relação com a satisfação do cliente-Fonte: Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, Kai (2002 p. 141) adaptado pelos autores.

Fazendo-se uma relação com a gestão de projetos, uma equipe que está trabalhando junto para entregar um resultado eficaz para o cliente dentro do prazo e que utiliza do compartilhamento de conhecimento pode conseguir fazer isso de uma forma mais rápida e de qualidade. Não só compartilhamento com a equipe de projetos faz ter melhores

resultados, mas um compartilhamento com outras áreas da empresa também pode gerar conhecimentos e pontos de vistas diferentes para um mesmo problema. Portanto, o processo de transferência de conhecimento deve ir além da equipe. Com a utilização desse conhecimento, e por consequência, os benefícios que ele pode gerar para o cliente o mesmo tende a ficar mais satisfeito com o resultado.

- **Metodologia**

Por meio de revisão da literatura, os autores propõem identificar práticas de transferência de conhecimento aplicadas em gestão de projetos. Para tanto, executou-se uma pesquisa no *web of Science* (site de busca especializado em trabalhos científicos) no mês de junho de 2016 utilizando-se dos seguintes critérios:

- Palavras de busca no site: *knowledge transfer* e *project management*.
- Tipo de documento: *article*
- Idioma: *English or Portuguese*
- Categorias do *Web of Science*: *management or computer science information systems or business*.

As figuras 3 e 4 demonstram a relevância do tema com base nos resultados obtidos.

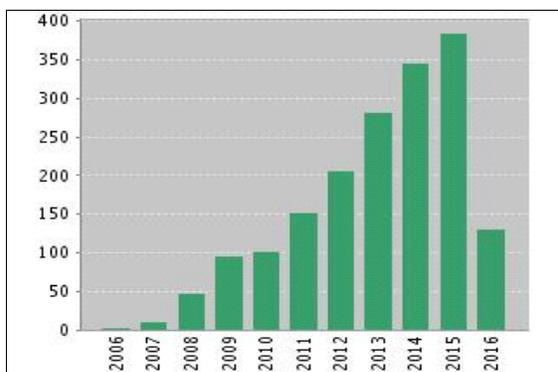


Figura 3-Citações por Ano. Fonte: *web of science*.

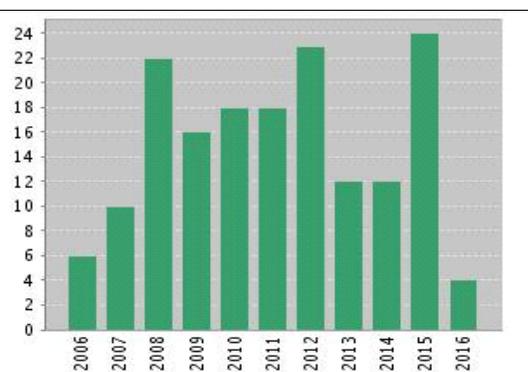


Figura 4-Publicações por Ano. Fonte: *web of science*.

Os autores acessaram os 10 artigos mais citados em trabalhos acadêmicos segundo o *Web of Science* desses analisaram sete artigos com práticas interessantes de transferência de conhecimento em gestão de projetos que serão relatadas a seguir. Além disso, buscou-se fazer uma relação entre as melhores práticas encontradas nos artigos com a pesquisa divulgada pelo PMI (*Pulse of Profession*®,2015).

- **Resultados**

No primeiro trabalho analisado, Joshi et al (2007) com o título de “Transferência de conhecimento dentro de equipes de desenvolvimento de sistemas de informação: examinando os atributos do conhecimento” os autores buscaram identificar os fatores que afetam a transferência de conhecimento no desenvolvimento de sistemas. Os autores encontraram duas melhores práticas, são elas:

- A confiança e reputação da pessoa que realiza a transferência de conhecimento para um indivíduo ou equipe são pré-condição na receptividade do conteúdo.
- Comunicação frequente entre os interessados fisicamente instalados no mesmo local proporcionam uma transferência mais efetiva de conhecimento.

Interessante ressaltar que neste artigo não foi comprovado que indivíduos com alta capacidade técnica têm maior probabilidade de sucesso na transferência de conhecimento.

Liyanage et al (2009) em seu artigo “Comunicação e tradução do conhecimento – um modelo de transferência de conhecimento” propõe um modelo de transferência de conhecimento com grande participação entre a origem e o destino do mesmo e com forte associação entre eles. Esse leva em consideração que as seguintes premissas estejam presentes:

- Onde é necessário o conhecimento.
- Vontade de compartilhar e de receber o conhecimento.
- Capacidade de absorção do receptor do conhecimento.

Figura 5 - Modelo de Liyanage Fonte: Liyanage et al (2009) - Traduzido pelo autor

O Modelo proposto pelos autores tem como objetivo principal assegurar a transferência de conhecimento dentro da organização de forma assertiva. Foram identificadas outras melhores práticas como:

- Transformação das informações em conhecimento a ser adquirido.
- Métricas de desempenho para acompanhar a efetividade da transferência de conhecimento
- Assegurar a correta identificação e monitoramento dos fatores de influência descritos no modelo, isto é, gestão dos interessados no projeto.
- A existência de forte interação social dentro da rede de relacionamento interessada no processo de transferência.

Já Knudsen (2007) em seu artigo “A importância relativa do relacionamento entre as firmas e a transferência de conhecimento para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos” identifica a seguinte melhor prática:

- Transferência de conhecimento suplementar – onde após a transferência de conhecimento ter sido realizada com entendimento mútuo entre originador do conhecimento e receptor, novas sessões de transferências de conhecimento suplementares são efetuadas causando pequenas sobreposições (com alguma redundância) minimizando o risco de falta de entendimento do receptor.

Na mesma linha de pesquisa relacionado à desenvolvimento de novos produtos, os autores Goffin e Koners (2011) em sua pesquisa “Conhecimento tácito, lições aprendidas, e desenvolvimento de novos produtos” identificaram através de entrevistas e casos de sucesso as seguintes práticas de gestão:

- Revisões dos projetos após a entrega pela equipe estimulam a aprendizagem embora deva ser muito bem estabelecido o formato da documentação para evitar perda de conhecimento,
- Estas revisões devem ser feitas de forma animada, com uso de metáforas e através de histórias.

Os autores Ajmal e Kosksnen (2008) em seu estudo descrito no artigo “Transferência e Conhecimento em Organizações Baseadas em Projetos: Uma perspectiva da cultura organizacional” investigaram o processo de transferência de conhecimento na perspectiva da cultura organizacional em empresas baseadas em projetos e, concluem:

- A transferência de conhecimento é crucial e a cultura organizacional deve se preparar, aceitar e adotar as atividades de transferência de conhecimento.
- Facilitar e encorajar a criação, compartilhamento e utilização de conhecimento devem ser promovidos pela cultura organizacional.
- Os gerentes de projetos devem mesclar a cultura organizacional e profissional na cultura do projeto para favorecer e empreender a cultura da gestão do conhecimento.

Relacionando essas informações com os resultados da pesquisa realizada pelo PMI – Pulse of Profession®, 2015 foi possível constatar que no tópico de cultura organizacional (figura 6) mostra que as organizações mais efetivas adotam o processo de transferência de conhecimento com 62 % dos casos estando entre moderadamente a fortemente efetivo.

Figura 6 - Efetividade da Organização – Adaptado - Fonte: Pulse of Profession® - 2015.

As adoções de melhores práticas de transferência de conhecimento definitivamente geram resultados esperados como demonstrado na figura 7.

Resultado do Projeto	Práticas mais efetivas de Transferência de Conhecimento	Práticas menos efetivas de Transferência de Conhecimento
Atingir objetivos de negócio	82 %	62 %
Completado no prazo	74 %	42 %
Completado no orçamento	75 %	48 %

Figura 7 – A transferência do conhecimento e os resultados do projeto - Adaptado - Fonte: PM Network, Junho - 2015 (p 47)

Os fatores acima também foram percebidos em estudo conduzido por Lindner e Wald (2011) em sua pesquisa “ Fatores de Sucesso de Gestão de Conhecimento em Organizações Temporárias”.

Em relatório executivo publicado pelos autores Rottman e Lacity (2004) “Práticas comprovadas de terceirização de serviços de tecnologia de informação fora do país de origem”, refletem sobre vinte e oito melhores práticas para assegurar a terceirização e, uma delas se refere a transferência de conhecimento.

- O profissional de projetos do cliente é treinado pelo fornecedor por um período de seis meses antes de o projeto iniciar, em seguida o gerente de projetos terceirizado que fica no exterior é enviado ao local da entrega do projeto para treinar a equipe que fará a entrega (sistemas, processo e ferramentas), em seguida esta equipe atuará como multiplicadores de conhecimento.

Fazendo um paralelo com os resultados da pesquisa do PMI, a figura 8 apresenta que 50% das empresas de alto desempenho adotam processo formal de transferência de

conhecimento e 61 % treinam as equipes em técnicas e gerenciamento de projetos, o que é de fato também transferência de conhecimento.

Figura 8 – Pesquisa PMI sobre o trabalho do gerente de projetos. Adaptado - Fonte: Pulse of Profession® - 2015

As práticas descritas no decorrer deste artigo foram sumarizadas abaixo permitindo a visão clara e objetiva.

Autores	Sumarização das melhores práticas
Joshi et al (2007)	A confiança e reputação da pessoa que realiza a transferência de conhecimento para um indivíduo ou equipe são pré-condição na receptividade do conteúdo.
	Comunicação frequente entre os interessados fisicamente instalados no mesmo local proporcionam uma transferência mais efetiva de conhecimento.
Liyanage et al (2009)	Transformação das informações em conhecimento a ser adquirido
	Métricas de desempenho para acompanhar a efetividade da transferência de conhecimento
	Assegurar a correta identificação e monitoramento dos fatores de influência intrínsecos e extrínsecos do ambiente
	Forte interação social dentro da rede de relacionamento dos interessados no processo de transferência de conhecimento
Knudsen (2007)	Adoção de transferência de conhecimento suplementar
Goffin e Koners (2011)	Revisões dos projetos após a entrega pela equipe
	Revisões devem ser feitas de forma animada, com uso de metáforas e através de histórias.
Ajmal e Kosksnen (2008)	A cultura organizacional deve se preparar, aceitar e adotar as atividades de transferência de conhecimento.
	Facilitar e encorajar a criação, compartilhamento e utilização de conhecimento devem ser promovidos pela cultura organizacional.
	Os gerentes de projetos devem mesclar a cultura organizacional e profissional na cultura do projeto para favorecer e empreender a cultura da gestão do conhecimento
Rottman e Lacity (2004)	Multiplicadores de conhecimento através da capacitação prévia dos gerentes de projetos

Figura 9 – Sumarização das práticas – Fonte: Elaborada pelos autores

Através destas principais práticas, os autores procuram demonstrar que processos bem estruturados de transferência de conhecimento proporcionam resultados positivos quanto à entrega dos projetos, assim como demonstram os resultados da pesquisa publicada pelo (PMI – Pulse of Profession®,2015).

Figura 10 -: Transferência de Conhecimento x Desempenho do Projeto – **Fonte:** Pulse of Profession®-2015. Adaptado pelos autores.

Analisando os resultados obtidos fica claro que quando se adota um processo formal de transferência de conhecimento a probabilidade de atingir objetivos do projeto, terminar os projetos no prazo e dentro do orçamento são bem significativas. Um exemplo disso é a taxa de sucesso em terminar o projeto dentro do orçamento de 62 % contra 48 % quando não se adota processo formal de transferência de conhecimento.

5. Conclusões

O presente artigo teve como objetivo discutir a relação da transferência de conhecimento com equipes de gestão de projetos. Com a busca de referencial, identificou-se 6 artigos mais relevantes sobre o tema, ou seja, aqueles mais citados no meio acadêmico. Analisando-os foi possível identificar 13 práticas de compartilhamento de conhecimento em equipes de projetos.

Interessante observar que práticas como a confiança e reputação do indivíduo, que faz o compartilhamento de conhecimento, influenciam na receptividade pelos ouvintes (JOSHI ET AL, 2007). Relacionando esse ponto com a teoria apresentada, Davenport e Prusak (2012) expõe que a transferência de conhecimento é realizada por meio da contratação de indivíduos perspicazes. Nesse sentido pode-se fazer uma relação com empregados que detém o conhecimento e estão dispostos a fazer o compartilhamento dele.

Ainda de acordo com os autores, essas interações podem sofrer barreiras humanas pela falta de tempo de empregados muito atarefados. Para tanto, as organizações devem estar atentas para que essa sobrecarga não afete a transferência do conhecimento.

Probst et al (2002) ressalta que o conhecimento deve ser um recurso para benefício geral não importando de onde ele vem. É de suma importância o compartilhamento esteja presente na cultura da organização, ou seja, a transferência de conhecimento não pode estar somente dentro da equipe de projetos, essa deve percorrer outros caminhos e atingir outros empregados que podem se beneficiar com ela. Uma prática sobre isso é relacionada no artigo de Ajmal e Kosksnen (2008) em que os autores discutem que a cultura organizacional deve adotar medidas para encorajar e facilitar para que a transferência de conhecimento aconteça.

Outro ponto importante para se evidenciar é que os resultados apresentados pelo estudo do PMI estão inteiramente relacionados com as práticas encontradas nos artigos. Na pesquisa Pulse of Profession®- 2015 foram comprovados a melhora no prazo de entrega, orçamento e atingimento de objetivos de negócio em empresas que possuem um processo formal de transferência de conhecimento.

Em suma, recomenda-se estudos posteriores para averiguação de um estudo de caso sobre o tema. Nele seria possível obter informações mais aprofundadas de como ocorre a transferência de conhecimento em equipes de projetos e como os profissionais tem acesso as informações de outras áreas.

6. Referências bibliográficas

AJMAL M. M., KOSKINEN, K. U. **Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective.** Project Management Journal, Vol.39, Num. 1. p 7-13, 2008

BARTOL, K., SRIVASTAVA, A. (2002, Summer). **Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems.** Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(1), 64-76

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual.** 18ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GOFFIN K., KONERS U. **Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development.** Journal Product Innovation Management, Vol.28, p 300-318,2011

JOSHI K.D., SARKER Saonee, SARKER Suprateek. **Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes,** Decision Support System, Elsevier, Vol. 43, p.22-335,2007

KNUDSEN, M. P. **The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success.** The Journal of Product Innovation Management, Vol. 24 p.117-138, 2007

LINDNER F., WALD A.. **Success factors of knowledge management in temporary organizations.** International Journal of Project Management, Vol.29,p 877-888,2011

LIYANAGE C., ELHAG T., BALLAL T. and LI Q.. **Knowledge communication and translation– a knowledge transfer model,** Journal of Knowledge Management, Vol.13 p.118-131,2009

NEWELL S., BRESNEN M. , EDELMAN L., SCARBROUGH H., and SWAN J.. **Sharing Knowledge Across Projects Limits to ICT-led Project Review Practices.** Management Learning, Vol.37, p 167-185,2006

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI's 2015 Pulse of Profession®: Capturing the Value of Project Management.** Estados Unidos: PMI, 2015 – Fevereiro.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PM Network 2015** – Junho

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, KAI. **Gestão do conhecimento: os elementos constitutivos de sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROTTMAN J. W., LACITY M. C.. **Proven Practices for IT Offshore Outsourcing.** Sourcing and Vendor Relationships, Vol. 5, No. 12, Executive Report, 2004

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. 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, 2014.