



Uma Análise sobre a Transferência do Conhecimento e sua Importância para a Área de Tecnologia de Organizações *Fintechs*

ORRICO, Flavia¹; CUNHA, Pedro Henrique Braz²

¹ Pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ ² Mestre em Administração

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 09 Jul 2020

Revisão: 12 Jul 2020

Aprovação: 13 Jul 2020

Palavras-chave:

Análise

Transferência do Conhecimento

Organizações Fintech

Resumo:

O presente artigo tem por objetivo analisar como ocorre a transferência do conhecimento na área de tecnologia das organizações fintechs no Brasil. Devido aos avanços tecnológicos e comportamentais presentes no atual cenário das organizações atuantes no mercado fintechs, se faz necessário uma gestão do conhecimento eficaz, garantindo que haja sua transferência, para que o core business do negócio não seja impactado. Partindo da observação na área e embasando-se no referencial teórico, são exaltadas as deficiências que este perfil de empresa apresenta, expondo um conjunto de ações e ferramentas, com o intuito de mitigar o prejuízo causado pela perda do capital intelectual. Dessa forma, este artigo contempla as organizações do setor, apresentando um molde a ser aplicado inicialmente na área central, de maior importância para o core business do negócio e seu resultado é uma vantagem estratégica advinda da criação, retenção e disseminação do conhecimento.

1. Introdução

Um dos bens mais valiosos que uma empresa pode ter é o capital intelectual. O presente artigo se propõe a analisar como ocorre a gestão do conhecimento, em evidência a transferência do conhecimento, em organizações que atuam como *fintes* no mercado e como essa gestão pode ser aprimorada através de um conjunto de ações e ferramentas.

As organizações que em sua atividade principal, na área financeira, utilizam da tecnologia para aprimorar seu core business podem ser chamadas de *fintechs*. O termo é derivado da expressão em inglês *Financial*

Technology. Esse segmento é reconhecido por apresentar produtos financeiros compostos por meios digitais, utilizando como diferencial soluções mais intuitivas (user-friendly), redução de burocracias e a transparência com seus stakeholders, fazendo uso de tecnologias como *big data*, *blockchain*, a internet das coisas, aplicativos, inteligência artificial, em especial *machine learning*, redes online, entre outros.

Formado majoritariamente por *startups* e com *players* maduros, as *fintechs* podem ser encontradas no mercado de meios de pagamento, empréstimos, gestão financeira, bancos digitais, seguros, investimentos, entre outros.

A área de tecnologia deste perfil de empresa costuma ser o “cérebro” do negócio, a área principal, onde ocorrem o desenvolvimento de um novo produto, ferramenta ou *feature* e sua manutenção. Geralmente, essa área é estruturada por projetos. Em cada projeto, é fundamental ter a participação de especialistas, com os conhecimentos necessários. Por isso, é imprescindível que a organização tenha uma gestão do conhecimento implementada bem estruturada e eficaz, que garanta a perpetuidade do capital intelectual na organização.

Importante considerar também que a vantagem competitiva sustentável pode ser encontrada através da administração do capital intelectual organizacional, vez que esse capital está sendo gerado, armazenado e transferido, gerando inovação e garantindo as melhores práticas.

A abordagem da organização como um meio para o processamento das informações surgiu a partir da abordagem ocidental, relacionado ao conhecimento que leva à divisão cartesiana entre sujeito e objeto, conhecedor e conhecimento. É de acordo com essa visão que foi concluído o porquê de as organizações processarem informações a partir do ambiente externo, buscando adaptação nas novas circunstâncias. Por outro lado, essa visão não explica a inovação que vem de dentro pra fora. Quando as organizações inovam, elas não apenas processam as informações de fora para dentro, visando apenas a resolução dos problemas existentes e a adaptação no ambiente em constante transformação [1]. As organizações inovam no momento em que além dos pontos citados anteriormente, conseguem criar novos conhecimentos e informações de dentro para fora, visando redefinir tanto os problemas quanto às soluções e, nesse processo, recriam seu meio.

Fundamental para a criação do conhecimento dentro das organizações é a distinção entre o conhecimento tácito e explícito e ainda o entendimento de que o segredo para essa criação está na mobilização

e conversão do conhecimento tácito.

Considerando que este ramo está no epicentro da mudança dos avanços tecnológicos e comportamentais e por possuírem familiaridade na aplicação da tecnologia a seu favor, essa tecnologia pode ser bem empregada na gestão do conhecimento.

O que Nonaka e Takeuchi [1] propõem é que a criação do conhecimento justifica a inovação e o que explica essa compreensão é conversão do conhecimento tácito, que é a forma de conhecimento pessoal e de difícil transferência, em explícito, que é o conhecimento mais formal, de fácil identificação, armazenamento e recuperação [1]. Os autores enfatizam ainda que a organização pode estimular o indivíduo a aprimorar o conhecimento tácito a partir da socialização com os outros, visto que a observação, imitação e prática, além do uso da linguagem figurada, como metáforas, simbolismos, conceitos, imagens e moldes levam a aquisição deste tipo de conhecimento. É a partir da interação entre o conhecimento tácito e explícito que surge a inovação.

De acordo com Davenport e Prusak, o conhecimento pode ser transferido dentro das organizações, independente de ter processos gerenciados [2]. As transferências do conhecimento que ocorrem no cotidiano das instituições podem ser observadas quando os colaboradores tiram dúvidas com seus pares ou superiores. A questão é que muitas vezes essas dúvidas são direcionadas àqueles colegas mais próximos, com maior afinidade e não à pessoa mais indicada e então o conhecimento transmitido não foi satisfatório. Portanto, outro ponto que este artigo abordará estratégias para melhor estruturar os processos de transferência do conhecimento.

2. Gestão do conhecimento

Recente, primordial e de difícil descrição única, o conceito de gestão do conhecimento é um desafio. São inúmeras descrições criadas para melhor retratar esse conceito desde a sua criação, no início do século XX.

Não menos importante é ressaltar a relevância do entendimento deste conceito para que sua aplicação possa trazer os benefícios almejados pelas organizações quando de sua aplicação, como é o caso da vantagem competitiva.

Gerir o conhecimento na organização, entre outros ganhos, oportuniza a criação do conhecimento, uma vez que, quando aplicado, gera inovação e esta por sua vez gera melhoria, que pode se tornar contínua, de acordo com Nonaka e Takeuchi [3].

Almejando a melhoria contínua que Nonaka e Takeuchi expuseram a teoria da espiral do conhecimento, baseados em quatro modos de conversão do conhecimento. Esse modelo é chamado SECI (figura 1), acrônimo para Socialização, Externalização, Combinação e Internalização de gestão do conhecimento.

Figura 1 – Espiral SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi [3]

É a partir do pressuposto de que a criação do conhecimento é oriunda da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito que Nonaka e Takeuchi [3] postularam quatro modos diferentes de conversão de conhecimento (figura 2).

A conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito é a socialização; de conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominamos externalização; de conhecimento explícito em conhecimento explícito, é a combinação; e de conhecimento explícito para conhecimento tácito, internalização.

Os autores Silva, Soffner e Pinhão descrevem as passagens dos modos de conversão do conhecimento. De tácito para tácito: Socialização – processo de criar conhecimento tácito comum a partir da troca de experiência. De tácito para explícito: Externalização – processo de articular conhecimento tácito em conceitos explícitos. Geralmente essa articulação é efetuada através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. De explícito para explícito: Combinação – processo de agregar conhecimentos explícitos, novos ou já existentes, em um sistema de conhecimento, como um conjunto de especificações para um novo produto ou serviço. De explícito para tácito: Internalização – processo de incorporar conhecimento explícito em tácito. [4] Está geralmente relacionado com aprender fazendo.

Figura 2 – Ilustração sobre tipos de conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi [3]

3. Transferência do conhecimento

De acordo com Grover e Davenport, a transferência de conhecimento está consolidando sua definição como: movimento de conhecimento entre sua origem e destino dentro de um contexto específico [5].

É importante frisar que o fluxo do conhecimento pode ocorrer entre diferentes formas emissoras, como pessoas, organizações e tecnologia. A transferência entre pessoas e máquinas envolve a externalização do conhecimento, onde as pessoas tentam codificar ou incorporar seus conhecimentos no sistema. A fonte e o

receptor estão sempre conectados através dos canais que permitem que o conhecimento seja transferido. No presente artigo, partiremos da ótica das pessoas como emissoras do conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi, o compartilhamento do conhecimento inclui a criação e troca de ideias, conceitos novos e por muitas vezes encadeia uma ação significativa, que seriam soluções para um problema, por exemplo [1].

Garvin explica que para aprender mais sobre o local, é preciso que o conhecimento esteja fluindo de maneira eficaz e ágil, sem perder sua eficiência. Visando isto, podemos encontrar diversos mecanismos de transferência do conhecimento, ou estratégias corporativas, como também podemos chamar, para o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações [6]. Importante ressaltar que todas as estratégias possuem seus aspectos positivos e negativos, sobretudo quando se analisa o tipo de conhecimento envolvido (tácito ou explícito), bem como a sua forma de conversão (socialização, internalização, externalização e combinação).

Bhagat et al. [7] explica a diferença de comportamento no que diz respeito ao tipo e forma de criação do conhecimento e sua transferência. Em organizações que possuem culturas coletivistas, é possível identificar que as pessoas são mais dispostas a interpretar e absorver conhecimento tácito. Nas organizações de cultura individualista, estão mais preparados para os conhecimentos explícitos. De acordo com os autores, as organizações localizadas em contextos individualistas preferem externalização e combinação da criação do conhecimento, enquanto as organizações coletivistas preferem socialização e internalização como modos primários de criação e transferência de conhecimento.

4. Análise da organização

A empresa que foi observada atua no processo de transações por cartões, servindo de meio para realização destas e por isso,

pode ser chamada de adquirente.

As adquirentes podem atuar tanto nos meios físicos quanto nos digitais, através do e-commerce ou da venda digitada. Essa organização atua em ambos meios e fornece à parte o serviço de internet banking. Possui aproximadamente 6.000 funcionários em todo o Brasil e o seu core business está diretamente ligado ao seu desempenho atual, à constante inovação tecnológica ao relacionamento com o cliente.

Nos escritórios do Rio de Janeiro, onde fica sua sede, e em São Paulo, a empresa tem seu time de tecnologia atuando na manutenção dos produtos que já estão no mercado, no apoio às outras áreas e no desenvolvimento de novos produtos.

A observação ocorreu ao longo do primeiro semestre de 2020, focada principalmente na área de tecnologia, tanto da aquisição quanto do internet banking, observando os aspectos desfavoráveis e os propícios à luz da gestão do conhecimento.

Os colaboradores dessas áreas são constantemente estimulados pela empresa a desenvolverem novas tecnologias, novas métricas, estilos de gestão, entre outros ativos intelectuais. Muitas vezes, porém, esse conteúdo se perde. O desligamento de funcionários, mudança de área, férias e afastamentos por diversos motivos (saúde, licença maternidade) são alguns exemplos.

Quando um funcionário dessa área deixa a empresa de maneira inesperada, muito conhecimento vai embora com ele e tratando-se de um colaborador chave para a equipe e empresa, as consequências são catastróficas, pois o conteúdo necessário para o planejamento e execução das atividades essenciais do core business não foi transferido para outros colaboradores e assim, perdido. O impacto é direto na inovação, crescimento e eficiência da companhia.

Até então, não existe um plano de contingência da organização para essas ocasiões e por isso, tem sido um desafio reter o conhecimento produzido por seus funcionários.

A área estudada aloca os funcionários nos projetos de acordo com suas competências. A organização dessa área é estruturada por projetos e estes são divididos por produtos. Dessa forma, há alta disponibilidade de recursos destinados aos projetos, porém os colaboradores dedicam seu tempo a um ou mais produtos, pois o que geralmente ocorre é a disponibilização do funcionário para mais de um projeto concomitantemente, devido à sua expertise no assunto requisitado.

4.1 A Cultura Organizacional

A cultura organizacional é mais conhecida pela definição que a aborda como um conjunto de características e valores que a diferencie das demais e que sejam compartilhados por todos os níveis da empresa.

A cultura organizacional tem o potencial de tolher ou facilitar a criação de conhecimento e sua transferência dentro da organização.

A organização observada possui uma característica em sua cultura organizacional muito propícia para a estimulação da transferência do conhecimento, que é flexibilidade. Ainda, é uma empresa muito mais coletivista do que individualista, o que torna a transferência dos conhecimentos tácitos mais fácil. É através de uma cultura voltada para inovação, aberta para o diálogo, impulsionamento de novas ideias que se torna possível a troca de experiências, promovendo assim a transferência do conhecimento de maneira mais orgânica. Podemos destacar que a formação do quadro de colaboradores é majoritariamente composta por jovens, com idades variadas de 18 a 40 anos, o que facilita essa flexibilidade, informalidade, tornando suscetível a troca de conhecimentos.

De acordo com Fahey e Prusak [8], os colaboradores devem estar acessíveis para os quando necessitarem do seu conhecimento, da sua produção, independentemente da posição hierárquica que ocupa dentro da organização para que a transferência do conhecimento tácito ocorra.

Na organização em questão, todos os

colaboradores são acessíveis e por meio de uma ferramenta que serve como uma intranet, porém possui o formato de uma rede social (Facebook). Essa ferramenta possui forte aderência entre os colaboradores e por isso, é também um dos ambientes onde pode ocorrer a troca de conhecimento.

No geral, esse canal funciona muito bem entre os colaboradores, mais como uma ferramenta de comunicação do que meio para disseminar conhecimento explícito.

De acordo com Ajmal e Kosksnen em sua investigação sobre o processo de transferência do conhecimento na perspectiva da cultura organizacional baseada em projetos, para a transferência de conhecimento efetiva, é de extrema importância preparar a cultura organizacional para aceitar, adotar e utilizar novas estratégias de transferência do conhecimento [9].

5. Estratégias para retenção do conhecimento

Ao identificar que a organização já apresenta aspectos de seu clima organizacional favoráveis à estruturação de um programa de gestão do conhecimento, serão contempladas medidas de introdução e manutenção deste programa, não sendo necessário um preparatório para mudanças na cultura organizacional.

Leenders et al, que estudou a transferência do conhecimento e criatividade no time de desenvolvimento de novos produtos, explica que a frequência da comunicação dentro do time pode ser crítica e fundamental [10]. Além da frequência da comunicação, o relacionamento interpessoal entre os membros da equipe de um projeto é fundamental para eficácia na transferência do conhecimento e na sua disseminação. As equipes orientadas para valores como colaboração, cooperação, harmonia, consenso e decisões participativas conseguem construir um relacionamento interpessoal muito forte e com isso, conseguem firmar bem a transferência do conhecimento, a ponte entre a fonte e o receptor do conhecimento, de

acordo com Joshi et al [11].

A frequente comunicação ajuda a construir e a manter o capital social incluso no relacionamento dos membros da equipe.

Foram pensadas ações que disseminem a cultura de novas práticas para retenção do conhecimento, visando a eficácia da transferência do conhecimento e sua gestão para execução a longo prazo.

Objetivando impulsionar a criação de conteúdos já existentes, será inaugurado um canal que funcione como uma enciclopédia colaborativa para cada produto, projeto, onde os funcionários possam consultar, acrescentar e editar seus conteúdos, sendo assim possível compartilhar e transferir o conhecimento de forma estruturada. Nesta ação, de acordo com a espiral SECI (figura 1), apresentada por Nonaka e Takeuchi, podemos ter a externalização, onde ocorre a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e a combinação, que é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Paralelo a essa construção de conhecimento explícito de forma colaborativa, será necessário gerenciar todo o conteúdo gerado. Este ficará disponível para acesso, consulta e contribuição online.

Em busca da promoção da socialização, isto é, a criação de conhecimento tácito a partir da troca de experiência, e tendo em vista a predisposição já existente na cultura da organização para trocas, criar um ambiente propício e um momento com periodicidade semanal para que possam ser compartilhadas todas as trocas que ocorreram entre pares e demais grupos durante a semana. Esse câmbio de experiências deve estar na lista de prioridades da empresa para garantir a retenção do conhecimento produzido e sua transferência.

Como medida estratégica em relação a busca de novos conteúdos e visões externas, pode-se adotar programas com a parceria de institutos de pesquisa e universidades renomadas, trazendo para dentro da empresa alunos e pesquisadores expoentes. Essa medida deve ser adotada após a estruturação

do programa de gestão do conhecimento na empresa.

Com o objetivo de instaurar a eficiência na retenção do conhecimento dentro da área de tecnologia da organização e embasado na literatura apresentada, será exposto o conjunto das ferramentas, técnicas e práticas conhecidas pelo mercado e distinguir-se-á aquelas mais adequadas ao contexto da organização e da área em questão.

5.1 Ferramentas

Entende-se por ferramenta mecanismos intelectuais ou físicos, utensílios ou dispositivos. Na figura 3, encontram-se listadas as ferramentas que podem ser empregadas na gestão do conhecimento como instrumentos conversores e transmissores.

Figura 3 – Ferramentas encontradas na literatura.

Ferramentas eletrônicas de comunicação e colaboração
Sistemas de inteligência de negócios
Biblioteca de Documentos
Eletronic document management (EDM)
Software colaborativo
Sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos (GED)
Sistemas de descoberta de conhecimento
Sistemas de captura de conhecimento
Sistemas de compartilhamento de conhecimento
Sistemas de aplicação de conhecimento

Fonte: Adaptado Batista Neto [12]

Tendo em vista a cultura organizacional da empresa, da área em questão e suas necessidades, foi possível identificar quais ferramentas poderiam ser bem aplicadas para os resultados sejam eficazes.

As ferramentas eletrônicas de comunicação e colaboração se encaixam nesse tipo de organização por sua mobilidade e versatilidade, garantindo que os funcionários continuem a troca de informações e conhecimentos mesmo fora do ambiente de

trabalho.

São ferramentas colaborativas aplicadas à gestão do conhecimento Trello, Toggl, Jira e

como ferramentas de comunicação, podemos colocar àquelas que possuem viés mais corporativas o Slack, Google Meets e mais informal o Whats app, Telegram.

Com a utilização dos Sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos (GED), organização reduz a utilização de papel, o gerenciamento desses ativos informacionais físicos, aumentando assim sua produtividade. A partir de um conjunto de módulos interligados, esses sistemas entregam o gerenciamento dos documentos de maneira integrada, visto que conseguem gerir arquivos de diversos formatos: imagens, áudios, planilhas, arquivos de texto, imagens, entre outros. Ainda, é possível coletar assinatura e enviar a terceiros, agregando segurança e validade jurídica.

5.2 Técnicas

Técnica pode ser definida como uma maneira de realizar ações ou um procedimento visando alcançar um determinado resultado. Na figura 4, encontra-se uma tabela com a lista das técnicas encontradas na literatura estudada.

Figura 4 – Técnicas encontradas na literatura.

Banco de Discussões/Conhecimento
Repositórios do conhecimento
Cenários e Simulações
Comunidade de prática
Redação e armazenamento de relatórios
Leitura e estudo de relatórios de avaliação
Interações entre indivíduos na empresa
Fórum de discussões
Coaching e mentoring
Benchmarking interno e externo
Registro de lições aprendidas
Avaliação Após Ação
Espaços Físicos de Colaboração

Fonte: Adaptado Batista Neto [12]

Das técnicas acima reunidas, destacam-se

algumas passíveis de aplicação e aprimoramento tendo em vista a cultura organizacional da empresa e da área analisada. O banco de discussões, repositórios do conhecimento, comunidade de prática, mentoring e espaços digitais de colaboração podem ser aplicados na empresa. Algumas técnicas já existentes não estão sendo aplicadas devidamente, portanto serão aprimoradas. São estas: os espaços físicos de colaboração, registro das lições aprendidas, benchmarking interno e externo.

5.3 Práticas

A prática é tudo que se consegue executar, realizar. É uma ação desempenhada com a aplicação de conhecimentos. Na figura abaixo, encontram-se listadas as práticas encontradas na literatura estudada.

Figura 5 – Práticas encontradas na literatura.

Brainstorming
Auditoria ou workshop pós-projeto
Revisão crítica dos conhecimentos explícitos de projetos passados
Treinamentos presenciais
Autodidatismo dos funcionários
Compartilhamento de experiências
Portais Corporativos
Agrupamento de Conhecimento
Assistência de Pares
Enciclopédia Colaborativa

Fonte: Adaptado Batista Neto [12]

O Brainstorming é uma prática comum, mais utilizada em empresas jovens que lidam diretamente com processos criativos. É uma dinâmica bem empregada em situações específicas, como o desenvolvimento de novos produtos, projetos, processos, para solução de problemas específicos ou até mesmo para estimular a criatividade. É algo já realizado dentro da organização, porém carece de uma estruturação e de documentação.

A enciclopédia colaborativa, ou Wiki dos projetos será implementada almejando o registro dos conhecimentos gerados e

convidando a colaboração dos funcionários. Todo artigo terá a ficha técnica, a autoria e coautoria, mostrando o que foi editado e por quem. Os conteúdos criados e editados deverão antes passar pela revisão de uma equipe responsável pelo conteúdo.

Ocorre nessa prática a externalização e o compartilhamento desse conteúdo de maneira acessível a todos os funcionários inseridos nos projetos da área de tecnologia da organização estudada.

O compartilhamento das experiências é uma prática essencial para que ocorra a transferência do conhecimento tácito na empresa. Ocorre nesta prática a socialização, seguindo o modelo exposto por Nonaka e Takeuchi [1]. É um momento destinado para que aqueles que estão com o conhecimento em voga possam transmiti-lo, observando se a linguagem utilizada está adequada para os receptores.

O momento do compartilhamento das experiências pode estar alocado, por exemplo, no final de uma reunião semanal ou quinzenal, dando preferência para que esta seja presencial.

Através do benchmarking interno e externo e do autodidatismo dos funcionários pode-se obter a internalização dos conhecimentos. O benchmarking consiste na observação dos processos e seus resultados, podendo ser interno, ou seja, dentro da organização ou externo, fora da mesma. Esta prática é de grande importância para a replicação da gestão do conhecimento na empresa, sendo a organização um observador ou até mesmo ser o observado. Já o autodidatismo dos funcionários entrega aprendizado e desenvolvimento aos mesmos, cabendo a empresa ocasionar os estímulos necessários para que essa prática ocorra de fato. Este é um exercício comum na área tecnológica e primordial na organização, tendo em vista sua necessidade para as atividades-chave do setor tecnológico, porém é preciso que a organização esteja estimulando continuamente essa prática, concedendo tempo suficiente aos funcionários.

6. Considerações finais

O presente artigo teve como objetivo trazer para análise estratégias eficientes para a transferência do conhecimento em empresas que atuam na área tecnológica, considerando suas características e seus gargalos. Ainda, foi possível através de uma análise na área tecnológica de uma organização, destacar uma combinação de práticas, ferramentas e técnicas que implicam na gestão do conhecimento para aplicação e aprimoramento, visando otimizar processos e reduzir retrabalho.

É importante observar que no caso da organização observada, a cultura organizacional já está voltada para a colaboração, o que facilita a aplicação. Na cultura organizacional em questão, os relacionamentos são fluidos, há o combinado e o acordo ao invés do controle, o trabalho possui significado e as reuniões tem o intuito de serem espaços para cocriação no lugar das reuniões de alinhamento. Muitas das técnicas, práticas e ferramentas apresentadas no presente artigo têm como requisito o trabalho coletivo, exigindo dos funcionários a cocriação, o compartilhamento de seus conhecimentos com seus pares, equipes e construindo assim uma rede de conhecimentos. Certamente seria mais difícil a aplicação em organização cuja cultura organizacional fosse mais individualista. Esta seria uma barreira para a implementação das ferramentas que estimulam e entregam a transferência do conhecimento e sua gestão como resultado, mas não seria impossível.

Cabe destacar a importância da presença do compartilhamento do conhecimento não só em apenas uma área específica da empresa, mas sim em todas as áreas da organização. O presente artigo focou no reforço e aplicação dentro da área tecnológica da organização estudada como uma iniciação. O molde aqui apresentado consiste em identificar na literatura ferramentas, técnicas e práticas de gestão do conhecimento e posteriormente, verificar a pertinência e aplicação, de acordo com a área e a organização na qual se almeja aplicar a gestão do conhecimento. Este molde

pode ser replicado em qualquer área e organização, mas o ideal é que seja aplicado inicialmente na área central, de maior importância para o core business do negócio, pois este sentirá o maior impacto e deverá servir de exemplo para as outras áreas.

Recomendam-se estudos que exemplifiquem como a organização pode estimular seus funcionários a buscar o conhecimento, como exemplo, o autodidatismo, e a compartilha-lo, como o compartilhamento de experiências, visto que essas práticas tem impactos fundamentais na aquisição e compartilhamento do conhecimento. Ainda, um estudo sobre a replicação do modelo aqui apresentado em outras empresas que não possuam traços de cultura organizacional coletivista, com o intuito de validar a sugestão de método para escolha do conjunto de técnicas, ferramentas e práticas aqui apresentado.

7. Referências

- [1] NONAKA; I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [2] DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- [3] TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- [4] SILVA, Ricardo Vidigal da; SOFFNER, Renato; PINHÃO, Carlos. A Gestão do Conhecimento. In: SILVA Ricardo Vidigal; NEVES, Ana. Gestão de Empresas na Era do Conhecimento. São Paulo: Editora Serinews, 2004.
- [5] GROVER Varun; DAVENPORT, Thomas H. General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*, 2001.
- [6] GARVIN, D. Building learning organization in BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-border Management*. 3 ed. Boston: McGraw-Hill, 2000.
- [7] BHAGAT, Rabi S. KEDIA, Ben L., HARVESTON Paula D., TRIANDIS, Harry C. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 2002.
- [8] FAHEY, L.; PRUSAK, L. The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, v. 40, n. 3, 1998.
- [9] AJMAL Mian M. M., KOSKINEN, Kaj U. Knowledge transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 2008.
- [10] LEENDERS, Roger, Jo M. L. Van ENGELEN, J. KRATZER, Jan. Virtually, communication, and new product team creativity: a social network perspective, *Journal of Engineering and Technology Management* 10 (2003) 69-92.
- [11] JOSHI, K., SARKER, S., SARKER, S. Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems*, 2007.
- [12] BATISTA NETO, Antônio P. Gestão do conhecimento aplicada à gestão de projetos: uma análise em empresas de desenvolvimento de software.