

LUCAS WISSINIEUSKI BERTOLDO

Proposta de modelo para atuação sistemática na disseminação de conhecimento em instituições financeiras

Lucas Wissinieuski Bertoldo

Proposta de modelo para atuação sistemática na disseminação de conhecimento em instituições financeiras

Dissertação apresentada para o Exame de Defesa do programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Lúcia Figueiredo Facin

Coorientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Junior

Guaratinguetá - SP
2021

B546p	<p>Bertoldo, Lucas Wissinieuski</p> <p>Proposta de modelo para atuação sistemática na disseminação de conhecimento em instituições financeiras / Lucas Wissinieuski Bertoldo – Guaratinguetá, 2021.</p> <p>84 f : il.</p> <p>Bibliografia: f. 69-84</p> <p>Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2021.</p> <p>Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Lúcia Figueiredo Facin</p> <p>Coorientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Junior</p> <p>1. Gestão do conhecimento. 2. Tecnologia da Informação. 3. Administração de empresas. I. Título.</p> <p>CDU 65.011.8</p>
-------	--

LUCAS WISSINIEUSKI BERTOLDO

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
“MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO”

PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO: MESTRADO

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Prof. Dr. Gislaine Cristina Batistela
Coordenador

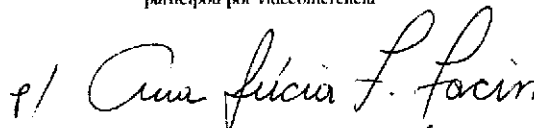
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. ANA LUCIA FIGUEIREDO FACIN

Orientador - UNESP

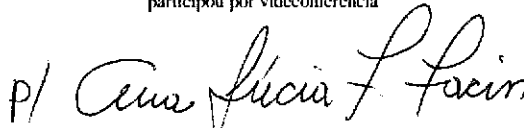
participou por videoconferência

p/ 

Prof. Dr. INDIRA ARIAS RODRÍGUEZ

Mackenzie

participou por videoconferência

p/ 

Prof. Dr. DAVI NOBORU NAKANO

USP

participou por videoconferência

Novembro de 2021

DADOS CURRICULARES

LUCAS WISSINIEUSKI BERTOLDO

NASCIMENTO	20.02.1994 – São Paulo / SP
FILIAÇÃO	Valter Bertoldo Selma Wissinieuski Bertoldo
2012/2016	Bacharel em Engenharia de Controle e Automação. Instituto Mauá de Tecnologia – Campus São Caetano do Sul
2018/2019	<i>Certificate in Business Project.</i> INSPER – Campus Vila Olímpia

DEDICATÓRIA

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração, o estímulo e o empenho de diversas pessoas. Gostaria de expressar todo meu apreço e minha gratidão a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que essa etapa profissional e pessoal se tornasse uma realidade. A todos quero manifestar meus sinceros agradecimentos.

Ao meu pai e mãe, Valter Bertoldo e Selma Wissinieuski Bertoldo, pela cultura, educação e sólida formação dada até minha juventude, proporcionando-me a continuidade nos estudos até a chegada a este mestrado, vocês têm os meus eternos agradecimentos.

À minha irmã, Thais Wissinieuski Bertoldo, para quem não há agradecimentos que sejam suficientes. Você sempre me apoiou e auxiliou em todos os momentos que vivi, tanto pessoal quanto profissionalmente, você também tem os meus eternos agradecimentos.

Aos meus avós, João Wissinieuski Filho e Elvira Anna Wissinieuski, que me mostraram desde pequeno o que e quais são os valores da vida, bem como a união familiar. Os senhores serão sempre minha inspiração.

À Cintia André Trigilio, pela presença incansável, que sempre me apoiou e auxiliou ao longo do período de elaboração desta dissertação.

Por fim, agradeço aos meus gestores por me apoiarem e, mesmo com os desafios diários do ambiente corporativo, vocês sempre me deram liberdade e autonomia para atuar no projeto do mestrado.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Ana Lúcia Figueiredo Facin, pela oportunidade de realizar este trabalho. Obrigado pela confiança, pela paciência, pela disposição, pelas recomendações e pela cordialidade com que me recebeu em todas as vezes que nos falamos. Agradeço todos os ensinamentos e direcionamentos compartilhados de forma admirável. Muito obrigado por tudo!

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Jorge Muniz Junior, por toda a ajuda, direcionamento e indicações de teorias. Sua contribuição foi essencial para a concretização desta pesquisa.

Aos professores do programa de Mestrado Profissional de Engenharia de Produção da UNESP, pelos ensinamentos que transcendem os limites da universidade e pela convivência agradável durante o curso.

Aos meus amigos, Pedro Henrique Pontes e Vinicius Grande, atuamos constantemente em parcimônia para entregar os projetos do curso. Muito obrigado!

Aos meus amigos do departamento, José Guilherme Yukitoshi, Marcela Bertoldi e Cintia Andre Trigilio, por todo suporte oferecido na implantação do projeto dentro da empresa. Vocês são muito especiais e tornam o trabalho muito mais agradável.

Por fim, agradeço aos meus gestores, que compartilharam planos estratégicos da instituição. A contribuição de vocês foi essencial para a realização deste projeto.

A todos que de alguma maneira me auxiliaram para a realização deste trabalho o meu muito obrigado.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo propor um modelo de atuação sistemática para a disseminação de conhecimento em empresas do setor financeiro. Para lidar com o crescente volume de trabalho e a necessidade de eficiência, empresas têm inovado nas formas de adaptação de seus processos a fim de se manterem competitivas. Bancos e instituições financeiras enfrentam essa necessidade, pois começaram a competir com empresas que já nascem digitais e com processos e capacitações muito bem definidos e enxutos. Neste contexto, áreas de *backoffice* de uma instituição financeira têm investido em modelos de sistematização para disseminação de conhecimento entre os colaboradores de modo a reduzir os impactos causados pela rotatividade interna, bem como aumentar a autonomia das operações. A elaboração e aplicação do modelo proposto, utilizando da metodologia pesquisa-ação, visa disseminar as melhores práticas, o atendimento às políticas internas e/ou externas à organização e um constante monitoramento e alinhamento quanto às evoluções tecnológicas, dessa forma, reduzindo o retrabalho e os riscos de não aderência às políticas vigentes e, principalmente, melhorando a relação com os clientes, sejam eles internos, no que se refere à interação entre as áreas da instituição financeira, ou externos, no que diz respeito à experiência do cliente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Instituição Financeira. Pesquisa-ação.

ABSTRACT

This work aimed to propose a systematic action model for the dissemination of knowledge in companies in the financial sector. To deal with the growing workload and the need for efficiency, companies have been innovating in ways to adapt their processes in order to remain competitive. Banks and financial institutions face this need, as they began to compete with companies that were born digital and with very well-defined and lean processes and capabilities. In this context, backoffice areas of a financial institution have invested in systematization models to disseminate knowledge among employees in order to reduce the impacts caused by internal turnover, as well as increase the autonomy of operations. The elaboration and application of the proposed model, using the research-action methodology, aims to disseminate best practices, compliance with internal and/or external policies to the organization and constant monitoring and alignment with technological evolutions, thus, reducing the rework and the risks of non-adherence to current policies and, mainly, improving the relationship with customers, whether internal, with regard to the interaction between the areas of the financial institution, or external, with regard to the customer experience.

KEYWORDS: Knowledge Management. Financial Institution. Action Research.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo ecológico para gerenciamento da informação	21
Figura 2 - Modelo de Terra	22
Figura 3 - Modelo de Teixeira Filho	23
Figura 4 - Modelo de Nonaka e Takeuchi	24
Figura 5 - Modelo de Nonaka e Takeuchi	25
Figura 6 – Comparação dos 5 modelos de gestão do conhecimento	29
Figura 7 - Modelo Conceitual Teórico	43
Figura 8 - Método utilizado para avaliação dos fatores de compartilhamento do conhecimento	46
Figura 9 - Modelo Conceitual Validado	54
Figura 10 - Modelo Final.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ferramentas e plataformas.....	19
Tabela 2 - Fatores ligados à gestão do conhecimento (continua).....	32
Tabela 3 - Estratégias para lidar com os fatores (continua)	39
Tabela 4 - Perguntas das entrevistas piloto	47
Tabela 5 - Perfil dos colaboradores selecionados.....	49
Tabela 6 - Questão extra inserida no questionário	49
Tabela 7 - Perfil dos colaboradores selecionados.....	49
Tabela 8 - Respostas consolidadas das entrevistas.....	52
Tabela 9 - Ferramentas e tecnologia alvo	55

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVO.....	12
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	14
2.2	MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	20
2.3	MODELOS DE GOVERNANÇA.....	25
2.4	FATORES NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	29
2.5	MODELO CONCEITUAL-TEÓRICO.....	43
3	MÉTODO	45
4	DISCUSSÃO DE RESULTADOS	52
5	CONCLUSÃO	62
	REFERÊNCIAS	65
	DECLARAÇÃO DE ENTREGA DE PROJETO	81

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é um ativo intangível relevante para as empresas, com isso, a gestão do conhecimento e a aprendizagem continuam em foco nos dias de hoje. Neste contexto, para se manterem competitivos, os bancos estabelecem estratégias para obtenção de dados de diferentes fontes e para manutenção do conhecimento adquirido. As instituições bancárias que utilizam a gestão do conhecimento na prática se beneficiam de sua sistematização, desta forma, entregam informações relevantes para fortalecer, expandir ou ajustar suas ações.

Um dos pilares primordiais para a confiança contínua do cliente nos serviços oferecidos pelas instituições bancárias reside no setor de BackOffice, que é responsável pela gestão de processos para atender às demandas da empresa e manter os clientes satisfeitos. A orientação ao cliente é utilizada para definir as atividades do front-office como aquelas que são dedicadas ao atendimento direto ao cliente e as do BackOffice como as que são destinadas aos processos internos que suportam esse atendimento ao cliente (MUNIESA et al., 2011). Porém inconsistências e falhas acontecem, colaboradores se ausentam do trabalho ou trocam de área ou mesmo de empresa, e a perda de controle se torna um grave problema. Segundo Adkins (2016) jovens profissionais trocam de emprego frequentemente e tal ocorrência custa bilhões para as empresas em perda de conhecimento.

O BackOffice procura minimizar custos e manter competitividade, para isso, por envolver áreas operacionais, possui uma alta dependência de áreas técnicas, como tecnologia, *analytics*, e com o intuito de ter maior autonomia começou-se a trazer esse conhecimento técnico para dentro das operações contratando jovens profissionais com perfil técnico desejado, porém esbarrando num problema: como manter o conhecimento dos processos e incluir o conhecimento técnico requerido para evoluir as operações.

Áreas do *BackOffice* têm investido em novos modelos de disseminação de conhecimento para manter seus talentos e o histórico dos projetos. Revistas especializadas em negócios registraram perdas da ordem de dezenas de bilhões de dólares ao ano nas empresas devido a falhas no compartilhamento de conhecimento (GOES; BARROS, 2012).

Levando em consideração que as áreas de *BackOffice* envolvem serviço operacional, alta dependência de estruturas técnicas, a falta de padronização na transmissão de conhecimento, grande burocracia na obtenção de informações internas e perda de talentos e, por consequência, do histórico, esta pesquisa propõe um modelo de gestão do conhecimento para atuação sistemática de colaboradores do setor financeiro. A motivação desta pesquisa se deve ao crescente volume de trabalho e à necessidade de eficiência, pois bancos e instituições

financeiras estão competindo no mercado com empresas que já nascem digitais e com processos muito enxutos e bem definidos.

De acordo com Gonzalez e Martins (2017), o fato de a organização ter posse do conhecimento é insuficiente. Ela deve garantir o compartilhamento do conhecimento a fim de habilitar o processo de aprendizagem entre os indivíduos, que resultará em melhoria de desempenho.

Neste sentido, alguns estudos apresentam lacunas existentes na literatura da gestão do conhecimento, entre elas:

- a) Discutir o processo de conversão e difusão do conhecimento para melhorar o desempenho das instituições financeiras encorajando melhoria de serviços financeiros que são prestados aos clientes (GONZALEZ; MARTINS, 2017; SABRI; ODEH; SAAD, 2019; CAMPANELLA; DERHY; GANGI, 2019).
- b) Discutir sobre fatores e soluções personalizadas para implantação da gestão do conhecimento (LILLEOERE; HANSEN, 2010; RANJBARFARD *et al.*, 2014; MAROUF; KHALIL, 2015).
- c) Propor uma organização eficiente para retenção de pessoas e conhecimento (MOSHARI, 2013; BESSICK; NAICKER, 2013; ASLAM *et al.*, 2014; BLOICE; BURNETT, 2016; GONZALEZ; MARTINS, 2017; JORDÃO; ALMEIDA, 2017).

Com relação às soluções personalizadas, o setor bancário carece deste tipo de modelo. Dos artigos analisados, Gonzalez e Martins (2017) evidenciam esta oportunidade.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVO

Esta pesquisa teve por objetivo propor um modelo para atuação sistemática na disseminação de conhecimento para uma empresa do setor financeiro. O estudo foi realizado na área operacional da compensação de cheques e pagamentos (*BackOffice*), que conta com 390 colaboradores com um custo anual de R\$55 milhões. Este *BackOffice* apresenta alta dependência de áreas técnicas, como tecnologia e *analytics*, além de uma rotatividade de profissionais com esse perfil, o que implica numa dificuldade de reter o conhecimento necessário à realização das tarefas gerando retrabalho e ineficiência.

A proposta visa disseminar melhores práticas, acompanhar atualizações de políticas internas e/ou externas, e novidades de tecnologia (interna e externa), considerar vínculo entre áreas, e padronização de processos e, conseqüentemente, reduzir retrabalhos, riscos de aderência a políticas e impacto no cliente. Com base no problema proposto, a presente

pesquisa buscou a partir da teoria da Gestão do Conhecimento desenvolver o modelo proposto, para atender às oportunidades de pesquisa e contribuir para reter conhecimento e melhorar processos de tomada de decisão.

Para atender seu objetivo, a pesquisa buscou responder às seguintes questões no decorrer do desenvolvimento deste estudo: quais os componentes de um modelo de gestão de conhecimento? Quais fatores influenciam a implantação de um modelo de gestão de conhecimento?

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos, descritos a seguir. O Capítulo 1 introduz o trabalho. O Capítulo 2, “Revisão da Literatura”, apresenta uma descrição da teoria utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. O Capítulo 3, "Método", apresenta a escolha do método de pesquisa, a descrição do objeto de estudo e como cada uma das etapas do método proposto foi realizada. Posteriormente, no Capítulo 4, os resultados obtidos são discutidos. Por fim, o Capítulo 5 discorre sobre as conclusões da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Davenport e Prusak (1998) definiram o conhecimento como uma mistura fluida de experiências, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações, costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Sveiby (2000) simplifica a definição de conhecimento, definindo-o como a “capacidade de agir”.

Nonaka e Takeuchi (1997) já haviam destacado que o conhecimento, diferente da informação, está relacionado à ação, portanto é uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica. Dessa perspectiva, os autores destacam a importância de gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas, para que as informações sejam convertidas em conhecimento e possam circular pelas organizações, influenciando positivamente julgamentos, comportamentos e atitudes.

Nos dias de hoje o conhecimento continua a ser uma questão de primeira ordem, tendo em vista que é um importante ativo intangível das empresas. Vivendo em um cenário de extrema complexidade, profissionais no mercado corporativo são pressionados quanto à compreensão dos fenômenos que acontecem no mundo (FERNANDES, 2019).

Por ser um assunto importante para as organizações, a gestão do conhecimento possui uma grande diversidade de conceitos. Carlos (2009, p.1-2) apresenta as oito definições mais usadas em trabalhos científicos para Gestão do Conhecimento:

- a) “É o conjunto de processos e sistemas que permite que o capital intelectual de uma organização aumente de forma significativa, mediante a gestão de suas capacidades de resolução de problemas de forma eficiente, com o objetivo final de gerar vantagens competitivas sustentáveis no tempo.”
- b) “É um processo sistemático de encontrar, relacionar, organizar, filtrar e apresentar a informação de maneira a melhorar a competência das equipes em áreas específicas. Isto é, procurar, selecionar, analisar e sintetizar criticamente ou de maneira inteligente e racional a grande quantidade de informação disponível, com o fim de que a empresa não tenha que estudar duas vezes um mesmo processo e desta forma melhorar o rendimento organizacional e pessoal.”

- c) “A gestão do conhecimento tem por objetivo alcançar, organizar, compartilhar e enriquecer o conhecimento relevante fundamentalmente focado no redesenho pessoal e organizacional. Além disso, persegue criar novo conhecimento para contar com visões criativas e transformadoras.”
- d) “A Gestão do Conhecimento corresponde ao conjunto de atividades desenvolvidas para utilizar, compartilhar, desenvolver e administrar os conhecimentos que possui uma organização e os indivíduos que nesta trabalham de maneira que estes sejam encaminhados para a melhor consecução dos objetivos.”
- e) “A criação, o armazenamento, a colaboração e o compartilhamento de informação de empregados em torno do trabalho. Por meio do compartilhar e colaborar, aumenta-se a eficiência, a produtividade e a rentabilidade de uma organização. Respalado por ferramentas e métodos de tecnologia da informação avançados.”
- f) “O sistema de Gestão do Conhecimento se define como uma infraestrutura criada pela organização para implantar os processos e os procedimentos que, atuando sobre uma base de dados, de informação e de conhecimentos estruturada em torno da problemática de inovação dos clientes, permitam a utilização do capital intelectual da organização para gerar os serviços e os produtos necessários para contribuir para o aumento da competitividade de suas empresas clientes.”
- g) “Organizar recursos intangíveis e capacidades organizativas para obter objetivos empresariais. A Gestão do Conhecimento se baseia fundamentalmente em compartilhar conhecimento e permitir o uso de tal conhecimento.”
- h) “É uma disciplina emergente que tem como objetivo gerar, compartilhar e utilizar o conhecimento tácito e explícito existente num determinado espaço para dar resposta às necessidades dos indivíduos e das comunidades em seu desenvolvimento.”

Pode-se observar que os conceitos de gestão do conhecimento, apresentados acima, são semelhantes, não há vertentes, princípios ou enfoques diferentes nos enunciados. Todos eles trazem a ideia de que a gestão do conhecimento está relacionada com “processos controlados, que têm por objetivo permitir sua disseminação entre um dado grupo de receptores” (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2001, p. 19).

Ainda, os autores Nonaka e Takeuchi (1997) explicam a gestão do conhecimento como um “[...] processo interativo de criação do conhecimento organizacional, definindo-o como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”, ou seja, é o gerenciamento ativo do patrimônio intelectual da empresa, seja na configuração de conhecimento explícito, ou na configuração

de conhecimento tácito possuído e/ou desenvolvido por apenas uma pessoa ou por uma comunidade.

Já em Nakano e Muniz (2009) observa-se que diversos autores concordam sobre qual é o papel do conhecimento como uma vantagem competitiva da organização, evidenciando sua multidisciplinaridade e complexidade. E concluem que a Gestão do Conhecimento contribui para o incentivo da inovação e a melhoria contínua por meio do uso do conhecimento existente na organização.

No que se refere ao uso do conhecimento nas organizações, Nonaka (1991) propôs um processo, denominado como SECI, de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito, onde o conhecimento tácito é compartilhado baseado em contatos do tipo interpessoal e social. Nesse processo, ocorrem quatro padrões básicos de conversão do conhecimento, que são:

- a) a socialização, que é descrita pela troca de experiências entre as pessoas;
- b) externalização, explanada como o registro e a disponibilização formal do conhecimento para as demais pessoas;
- c) combinação, explicada como a junção de conteúdos explicitamente disponíveis que geram novos conhecimentos;
- d) internalização, descrita como aquisição do conhecimento por meios já formalizados e registrados.

Alguns autores defendem que só o conhecimento explícito pode ser gerenciado, capturado e mantido atualizado (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001; GILMOUR, 2003). Porém esses mesmos autores indicam que os melhores resultados só são alcançados com a criação de um contexto favorável, fomentado por ações focadas no compartilhamento de conhecimento tácito e na integração das pessoas, facilitando a troca e o aprendizado de novos conhecimentos. Esse contexto favorável é nomeado como “Ba” por NONAKA (2001) e ocorre quando a organização formaliza e torna explícitas essas ações, tornando a criação do conhecimento potencializada. De acordo com Nonaka, Krogh e Voelpel (2006), pouco se sabia sobre os muitos fatores que potencialmente impactam a efetividade do “Ba”.

Uma forma de gerar esse contexto favorável nas empresas, pode ser através dos procedimentos de gerenciamento de projetos, que transformam os projetos em uma base para a criação de conhecimento que ocorre através de, por exemplo, relacionamento com os clientes, desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, uso tecnologia da informação e banco de dados, lições aprendidas, base histórica, ações para redução do retrabalho, ações para redução de custo, o que pode resultar em maior agilidade, maior confiança na tomada de decisão, entre outros benefícios (CAMPELO *et al.*, 2020).

Em Fernandes (2019), o principal propósito da gestão do conhecimento é conectar as fontes de geração com as necessidades de aplicação do conhecimento, lembrando que deve haver facilidade na transferência do conhecimento da mente dos geradores de conhecimento para as pessoas que o utilizam na execução da estratégia da empresa. Assim, a gestão do conhecimento necessita cumprir quatro objetivos:

- a) Capturar o conhecimento: esse objetivo pode ser alcançado ao criar repositórios de informações estruturadas em documentos, memorandos, relatórios, apresentações, manuais e artigos, que possam ser facilmente resgatados conforme a demanda.
- b) Melhorar o acesso ao conhecimento: esse propósito depende da facilitação do seu acesso e da transferência entre as pessoas.
- c) Aprimorar o ambiente organizacional: criando políticas de incentivo ao compartilhamento do conhecimento entre as pessoas.
- d) Valorizar o conhecimento disponível: algumas organizações estão incluindo o capital intelectual em seus balanços, enquanto outras aproveitam o ativo para gerar novas formas de receitas, reduzir custos e inovar.

Outra importante discussão sobre a Gestão do Conhecimento diz respeito ao seu papel estratégico na potencialização da aprendizagem organizacional e da inovação (SILVA; BURGER, 2018). As trocas de experiências e de informações entre as pessoas em uma organização levam o aprendizado dos indivíduos a um aprendizado em conjunto. Nesse contexto, assume-se que a aprendizagem ocorre no nível individual, mas com a participação de um fenômeno organizacional mais amplo. Segundo Snyder e Cumming (1998), a aprendizagem é organizacional quando:

- a) é realizada para alcançar propósitos da organização;
- b) é compartilhada ou distribuída entre os membros da organização;
- c) os resultados da aprendizagem são incorporados em sistemas, estruturas e cultura organizacionais.

Levando-se em consideração esses aspectos, compreende-se a aprendizagem organizacional como uma construção social que transforma o conhecimento criado no nível individual em ações concretas em direção aos objetivos organizacionais. Essas encontram embasamento em Argyris e Schön (1978), quando esses definiram a aprendizagem organizacional como o processo de detectar erros.

A aprendizagem nas organizações ocorre basicamente em dois modelos, o modelo de um ciclo, ou circuito simples, em que a resolução de problemas é focada em ações corretivas, não se confrontando as razões e ações que os ocasionaram e mantendo-se os princípios e

valores da organização e o modelo de dois ciclos, ou circuito duplo, quando as razões dos problemas são questionadas, revisando-se políticas, normas de conduta e objetivos da organização, gerando mudanças de procedimentos que evitem novos problemas (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

O aprendizado baseado na solução de problemas, um aprendizado defensivo, limitado a como eliminar as situações indesejáveis, levou alguns autores, como Senge (1990), a desenvolver uma abordagem prescritiva da aprendizagem organizacional, ou seja, a época de aprender não é somente quando existem crises, mas em todo momento. Esses argumentos levaram a definição de uma organização que aprende como um sistema capaz de se aperfeiçoar com o passar do tempo e a experiência; uma companhia que continuamente desenvolve e antecipa as habilidades necessárias para o sucesso futuro (SENGE, 1990).

Com base nesta linha, Senge (1990) definiu as "organizações que aprendem" (*learning organizations*) como aquelas em que as pessoas espontaneamente estão sempre aprendendo e aplicando o que aprenderam na melhoria da qualidade dos bens, do trabalho, dos serviços e dos produtos. Um ambiente em que aprender é um valor cultural encarado como a melhor vantagem competitiva, um lugar onde aprender se tornou finalmente sinônimo de trabalhar.

A abordagem das organizações que aprendem representa um modelo gerencial para a atuação em um ambiente de mercado ultracompetitivo. Nessa abordagem, os comportamentos ideais para o aprendizado são os mesmos comportamentos ideais para a produtividade. Assim, aprender deixa de ser algo que requer tempo extra, fora da atividade produtiva, como em cursos e treinamentos: a própria atividade produtiva tem que ser organizada em torno do aprendizado (SENGE, 1990).

A Gestão do Conhecimento também é reconhecida na literatura por desempenhar um papel chave na integração entre as temáticas da aprendizagem organizacional e da capacidade absorptiva (DO AMARAL AIRES, 2016). Essa discussão enfatiza que o conhecimento é insumo da capacidade absorptiva e da aprendizagem organizacional, neste sentido “estudar a capacidade de absorção poderá fornecer insumos para a gestão dos conhecimentos externos das organizações relacionados à aprendizagem organizacional” (DO AMARAL AIRES, 2016, p. 189).

A Capacidade Absortiva (em inglês *Absorptive Capacity*), descrita como um dos principais elementos do processo de criação de saber e inovação. Pode ser conceituada como a habilidade que a empresa tem para aplicar, valorizar e assimilar outro conhecimento que nunca foi usado (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e é formada por uma combinação de quatro

capacidades do conhecimento, também chamadas de dimensões, por meio das quais as firmas produzem uma capacidade organizacional dinâmica (ENGELMAN *et al.*, 2016), que são:

- a) Aquisição do conhecimento: a capacidade da firma de valorizar, identificar e adquirir conhecimento externo crítico para as operações da empresa.
- b) Assimilação do conhecimento: refere-se à capacidade de analisar, processar, interpretar e entender a informação obtida de fontes externas.
- c) Transformação do conhecimento: que se traduz em reconhecer dois conjuntos de informação aparentemente incongruentes e então combiná-los para chegar a um novo esquema.
- d) Exploração do conhecimento: refere-se à capacidade de refinar, expandir, alavancar e criar competências existentes, ou seja, processos voltados à aplicação de conhecimento.

A inclusão de ferramentas e plataformas que auxiliam na absorção do conhecimento também é discutida na literatura de gestão do conhecimento. Uma característica da gestão do conhecimento é a utilização de uma ampla gama de ferramentas e plataformas disponíveis (CORREA; ZIVIANI; CHINELATO, 2017). A Tabela 1 atualiza as ferramentas e plataformas levantadas em Alvares (2012), que são utilizadas pelas instituições financeiras, e que contribuem para a democratização do conhecimento, desde a frente de compartilhamento de documentos até a atuação no dia a dia de trabalho.

Tabela 1 - Ferramentas e plataformas

Sistema de gestão do conhecimento	
Documentos	<u>Compartilhamento:</u> DocuShare, Geneva, Abridge, Wiki, Documentum, Notes, DropBox, Google Drive, SharePoint, OneDrive
Troca de conhecimento	<u>Acesso a especialistas:</u> Quiq, Discovery, Organik, AskMe, Kenexa, Degreed, Bitrix24, Confluence
Capacitação	<u>E-Learning Spaces:</u> Pensare, FirstClass, WebCT, InterWise, Athenium. BlackBoard, Degreed
Conversação	<u>Grupos de discussão:</u> Skype, MOC, Lync, Zoom, Teams
Trabalho	<u>Espacos de projetos:</u> eProjectm, QuickPlace, SharePoint, TeamViewer, GitHub, Trello, Asana

Fonte: Adaptado de Alvares (2012).

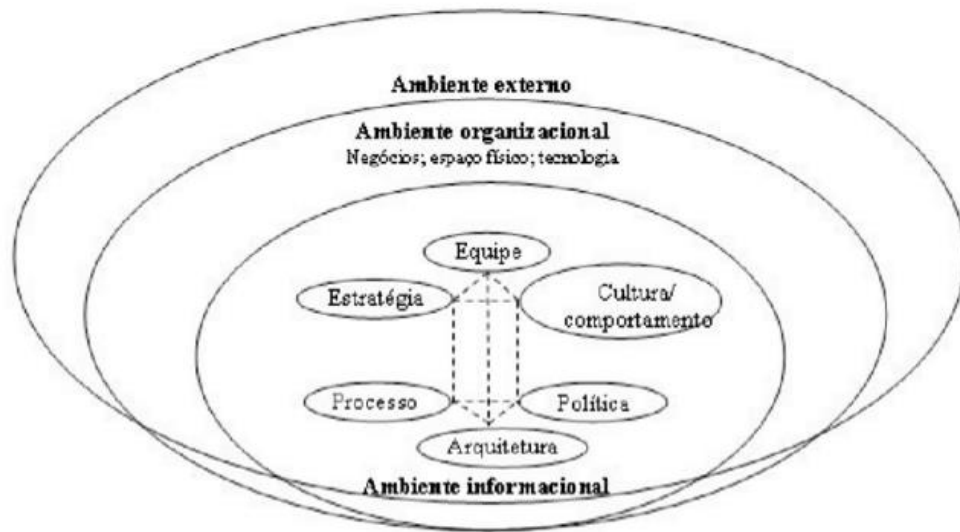
Documentos são arquivos compartilhados internamente pelas organizações e as ferramentas abordadas são capazes de centralizar esses arquivos para que não ocorram desencontros de informação. Para que ocorra a troca de conhecimento de forma orgânica, as instituições buscam cada vez mais novas plataformas em que o acesso às informações e/ou especialistas seja rápido e fácil. Nas frentes de conversação e trabalho, as empresas buscam maior segurança e controle de suas informações. Nos dias de hoje, dos ativos intangíveis que agregam valor às instituições, o conhecimento encontra-se em destaque e por esse motivo a corrida pela aprendizagem está no foco das organizações, influenciando seus modelos de governança e de atuação (ALVARES, 2012).

2.2 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Existem diversos modelos de gestão do conhecimento que podem ser aplicados nas empresas que foram desenvolvidos e propostos em estudos teóricos, e alguns estão relacionados com o processo de inovação nas empresas (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016). Os modelos utilizados como base para o modelo final, proposto nessa pesquisa, estão descritos a seguir.

- a) **Modelo de Davenport e Pruzak:** esses autores apresentam alguns fatores que precisam ser considerados para que o conhecimento seja utilizado de forma estratégica pelas empresas (Figura 1). São eles:
- Ter uma cultura voltada para o conhecimento.
 - Uma boa infraestrutura técnica.
 - Apoio da gerência.
 - Orientação por processos com clareza de visão e linguagem.

Figura 1 - Modelo ecológico para gerenciamento da informação



Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 51).

Conforme Corrêa, França e Ziviani (2018), o modelo de Davenport e Prusak (1998) é o segundo modelo mais citado na literatura sobre Gestão do Conhecimento e é o modelo que mais se adere ao que a literatura descreve como Gestão Holística do Conhecimento, que considera ser necessária a análise das partes da Gestão do Conhecimento em seu contexto, preservando as relações entre as partes.

- a) **Modelo de Terra:** Terra (1999) propõe um modelo de gestão do conhecimento em que há uma visão multidimensional, em todos os níveis hierárquicos da organização (Figura 2).

Neste modelo existem seis dimensões que devem ser seguidas: a visão estratégica da alta administração, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, a política de recursos humanos, os sistemas de informações e a mensuração de resultados.

Segundo Terra (1999) as práticas gerenciais que foram relacionadas à gestão do conhecimento estão associadas aos melhores desempenhos empresariais. Essas práticas gerenciais são: liderança e cultura voltada para a experimentação (é permitido errar), para a inovação e para a busca de grandes desafios; trabalho com equipes multidisciplinares e interdepartamentais; criação de diferentes oportunidades para o estabelecimento de contatos pessoais como forma de desenvolver, difundir e assimilar o conhecimento tácito dos funcionários; acesso à informação e ao conhecimento organizacional; incentivo à diversidade e ao

desenvolvimento pessoal e profissional; inserção individual e organizacional no ambiente externo à organização (TERRA, 1999).

Figura 2 - Modelo de Terra



Fonte: Terra (2000).

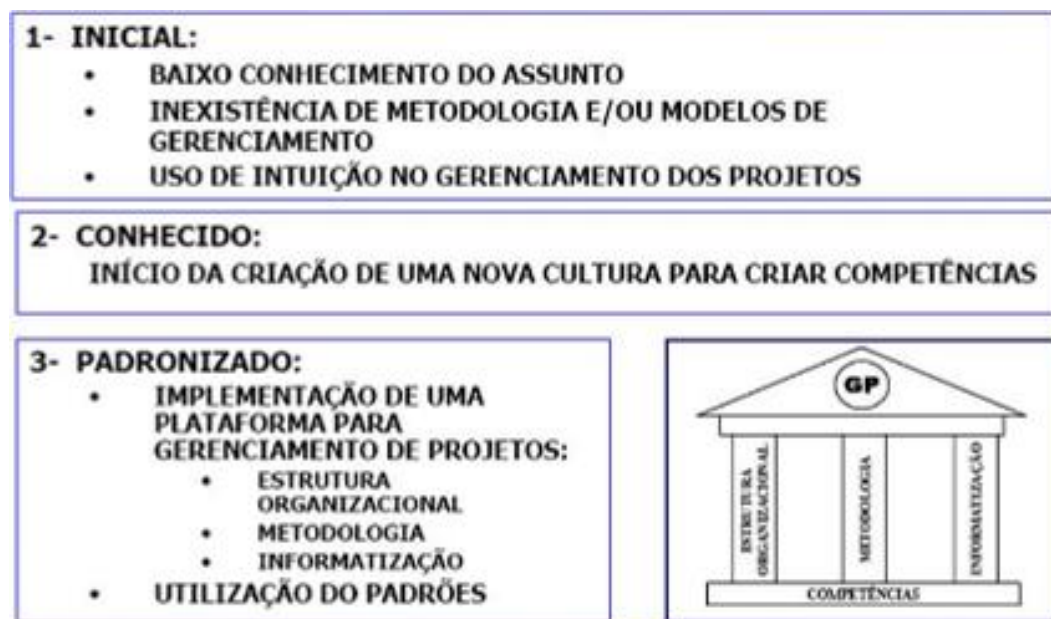
A dimensão alta administração (1) define os campos de conhecimento que deverão ser prioridade no aprendizado dos funcionários, a partir da estratégia organizacional e das metas corporativas. Já a cultura organizacional (2) avalia se a empresa é voltada à inovação e à aprendizagem contínua. A estrutura organizacional (3) avalia de que forma as pessoas se estruturam para gerar novos conhecimentos e qual o grau de autonomia dentro da empresa. As políticas de recursos humanos (4) estão associadas à análise de aquisição do conhecimento tanto interno quanto externo à empresa e como ele é gerado, difundido e armazenado. A dimensão que avalia os sistemas de informação (5) foca o uso de tecnologias da informação que auxiliam na captação, difusão e armazenamento do conhecimento. A mensuração de resultados (6) avalia os ganhos empresariais a partir da gestão do conhecimento. E, por fim, o aprendizado com o ambiente (7) analisa a interação com outras empresas e o aprendizado com os clientes.

Conforme estudo feito por Corrêa *et al.* (2019), a análise do modelo de Terra (2005) destaca que “gerir o conhecimento não é gerir os indivíduos que o detêm, ou mesmo o próprio conhecimento inerente a esses, mas promover aspectos organizacionais para que o conhecimento possa ser criado, compartilhado e utilizado na organização” (CORRÊA *et al.*, 2019, p. 39).

- b) **Modelo de Teixeira Filho:** esse modelo apresenta a gestão do conhecimento de forma mais simplificada (Figura 3). Neste modelo, o ato de disseminar informações de maneira estratégica é um fator primordial para que os objetivos da empresa possam ser cumpridos.

O autor ainda diz que o conhecimento está muito associado às ações, de modo que os colaboradores precisam ser intelectualmente qualificados para executá-las. Por isso, investir para que os profissionais se desenvolvam é extremamente relevante para o sucesso.

Figura 3 - Modelo de Teixeira Filho



Fonte: Teixeira Filho (2000).

Corrêa, Ziviani e Martins (2018) destacaram que o próprio autor do modelo de Teixeira Filho (2000) considera que a Gestão do Conhecimento exige organização, visão sistêmica, tecnologia, tempo, energia e dinheiro, o que inviabiliza ser aplicada em qualquer tipo de empresa. E acrescentam que a coleção de processos e os fatores necessários para a condução da Gestão de Conhecimento utilizando o modelo de Teixeira Filho (2000), “não é algo que possa ser promovido por todas as organizações” (CORRÊA; ZIVIANI; MARTINS, 2018, p. 173).

- d) **Modelo de Nonaka e Takeuchi:** esses autores propõem um modelo bastante dinâmico (Figura 4), em que há a interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Assim, é requerido um trabalho em equipe com profissionais altamente qualificados, bem como uma boa articulação desse time.

Nonaka e Takeuchi (2008) ainda destacam que é importante que as empresas tenham uma figura em seu quadro organizacional que seja responsável pela gestão do conhecimento. Assim, deverá haver um profissional especialista nesta área, com elevado padrão intelectual e comprometimento em utilizar as informações para que a organização cumpra com os seus objetivos de forma plena.

Trata-se de modelo cujos objetivos são:

- Construir uma nova teoria da criação do conhecimento organizacional.
- Oferecer uma nova explicação dos motivos pelos quais determinadas empresas têm sucesso na inovação contínua.
- Desenvolver um modelo universal de gerência que reúna as práticas gerenciais encontradas no Japão e no Ocidente.

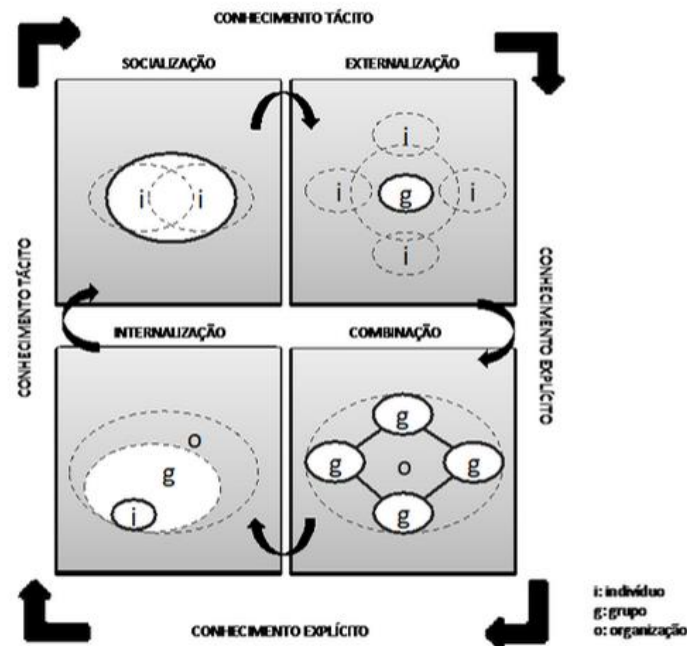
O conhecimento organizacional não pode ser gerado por si próprio, mas sim a partir da iniciativa do indivíduo e da interação com seus pares de trabalho organizados em grupos (Figura 5). Sob esse ponto de vista, a aprendizagem organizacional é, de certo modo, a socialização da aprendizagem individual dentro da organização. O conhecimento individual é traduzido em conhecimento organizacional, “... por meio do fluxo do conhecimento tácito para explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Figura 4 - Modelo de Nonaka e Takeuchi



Fonte: Ciclo Nonaka e Takeuchi (2008) - Modelo SECI.

Figura 5 - Modelo de Nonaka e Takeuchi



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

2.3 MODELOS DE GOVERNANÇA

A governança corporativa é um conjunto de boas práticas de como uma empresa deve ser gerenciada e controlada a fim de garantir que suas ações a protejam. Algumas características das práticas de Gestão Conhecimento variam de acordo com ambientes e estruturas corporativas.

Nesse aspecto, existem diferentes modelos de governança corporativa que buscam, cada um a seu modo, fazer valer os pilares da boa governança de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Os modelos de governança corporativa estão divididos por região do globo em que foram criados e são mais aplicados atualmente. Alguns exemplos mais utilizados pelo mercado corporativo são:

- Modelo anglo-saxão:** dos modelos de governança corporativa esse é o mais adotado nos Estados Unidos e no Reino Unido. Segundo Camargo (2019), versa sobre uma separação entre a propriedade e a ação, ou seja, gestores e acionistas atuam separadamente.

Secaf (2020) mostra que uma vez que os acionistas carregam o risco das decisões de investimento tomadas pela empresa, o sistema anglo-saxão traz a premissa de que são eles que devem ter a palavra de ordem no sistema de governança corporativa.

Para os defensores deste modelo, a principal função de uma organização é a criação de riqueza. Eles argumentam que os diretores não têm experiência suficiente para equilibrar os interesses sociais com os econômicos. Os acionistas, por outro lado, entendem que a maximização do lucro não apenas os beneficiará, como também será importante para os resultados da empresa como um todo (SECAF, 2020).

Em Camargo (2019), em tal modelo os acionistas não participam das decisões diárias da companhia, mas fazem parte do conselho de administração. Ainda, atuam em busca de proteção ao patrimônio dos acionistas minoritários. Por ser direcionado ao retorno dos acionistas (*shareholder-oriented*), o modelo é também conhecido por *Outsider System*.

Principais características do sistema anglo-saxão de governança corporativa:

- Controle por parte dos acionistas.
- Separação entre propriedade e gestão.
- Proteção dos acionistas minoritários.
- Conselho de administração contém tanto “*insiders*” (diretores executivos) quanto “*outsiders*” (diretores não executivos ou independentes).
- Para funcionar, o modelo anglo-saxão depende da comunicação efetiva entre os acionistas, a administração e o conselho. As decisões importantes são submetidas ao voto dos primeiros.

O modelo anglo-saxão possui como principais *players*:

- Gestão.
- *Shareholders*.
- *Board*.

b) **Modelo japonês:** o modelo japonês é conhecido também por *Insider System*. Ao contrário do sistema anglo-saxão, no japonês os grandes acionistas estão no comando diário das operações. E, por estarem imersos na realidade da empresa, são os acionistas os grandes tomadores de decisão (SECAF, 2020).

É centralizado em torno de um banco principal e de uma rede financeira/industrial conhecida também por “*keiretsu*”. Quase todas as empresas japonesas possuem uma relação próxima com um banco principal, que fornece empréstimos e serviços relacionados, como emissões de títulos e de ações, contas de liquidação e serviços de consultoria relacionados. O principal banco é geralmente um dos principais acionistas da corporação (CAMARGO, 2019).

Ainda segundo Camargo (2019), o modelo anterior é focado em potencializar o retorno para os acionistas, já no sistema japonês a devolução deve ser para os que exercem papel direto ou indireto na gestão e nos resultados da companhia, tais como: clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade, governo etc. Por isso, ao invés de ser *shareholder-oriented* como o modelo anglo-saxão, o japonês é *stakeholder-oriented*.

Principais características do modelo japonês de governança corporativa:

- Acionistas são também gestores.
- Bancos detêm participações de longo prazo em companhias.
- Conselho administrativo é composto por *insiders*, ou seja, gerentes executivos.
- Alto nível de participação acionária de bancos e empresas afiliadas.
- Estrutura legal – de políticas públicas e de política industrial – projetada para apoiar e promover o *keiretsu*.

Dos modelos de governança corporativa, o japonês é comumente utilizado em empresas familiares. É também o que mais se aproxima do modelo de governança brasileiro.

O sistema japonês possui como principais *players*:

- Gestão.
- Governo.
- Diretores independentes.
- Banco.
- Acionistas externos.

c) **Modelo alemão:** o modelo alemão difere significativamente do anglo-americano e do japonês, embora alguns dos elementos se assemelham ao sistema japonês.

A diferença no modelo alemão está no fato de a representação dos bancos ser constante, e não apenas em tempos de dificuldades financeiras (SECAF, 2020).

Já sobre o *board*, no modelo alemão, há um sistema de dois níveis, sendo que um consiste em um conselho de administração e outro, em um conselho de supervisão. O primeiro é formado por executivos internos da empresa, e o segundo é formado por pessoas de fora (CAMARGO, 2019).

Principais características do modelo alemão de governança corporativa:

- Gestão compartilhada entre empresa e acionistas.
- Gestão aberta para diversos interesses.

- Maior influência do mercado financeiro.
- O mercado de capitais não é tão forte quanto o sistema anglo-saxão.

Os principais *players* deste modelo são os bancos alemães e, em menor escala, os acionistas corporativos.

d) **Modelo latino-americano:** dos modelos de governança corporativa, as privatizações e a abertura ao mercado são os pontos que caracterizam o sistema latino-americano. Aqui, os interesses de gestão se sobrepõem aos dos *stakeholders* (CAMARGO, 2019).

No modelo latino-americano não há divisão entre propriedade e capital. Por isso, tomadas de decisão tendem a ser benéficas apenas para as camadas mais altas da organização (SECAF, 2020);

e) **Modelo latino-europeu:** na grande maioria, entre os modelos de governança corporativa, o latino-europeu é adotado por empresas familiares ou controladas por grupos consorciados. Aqui, há uma concentração de propriedade e as forças de controle são predominantemente internas (SECAF, 2020).

Em Camargo (2019), no sistema latino-europeu, as forças externas não são tão atuantes quanto em outros modelos e há uma proteção menor para acionistas minoritários.

De certa forma, os modelos de governança são boas práticas que as organizações seguem a fim de gerar transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, a Figura 6 mostra uma breve comparação dos modelos exibidos anteriormente.

Figura 6 – Comparação dos 5 modelos de gestão do conhecimento

Características definidoras	Modelo anglo-saxão	Modelo alemão	Modelo japonês	Modelo latino-europeu	Modelo latino-americano
□ Financiamento predominante	<i>Equity</i>	<i>Debt</i>	<i>Debt</i>	Indefinida	<i>Debt</i>
□ Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
□ Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
□ Conflitos de agência	Acionistas-direção	Credores-acionistas	Credores-acionistas	Majoritários-minoritários	Majoritários-minoritários
□ Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
□ Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficácia	Vinculos com gestão
□ Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Em evolução	Baixa	Especulativa e oscilante
□ Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
□ Governança corporativa	Estabelecida	Adesão crescente	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária
□ Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

Fonte: Secaf (2020).

2.4 FATORES NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na literatura existem diversos fatores que podem influenciar a implantação da gestão do conhecimento. Nos parágrafos a seguir discorre-se sobre alguns dos principais autores e suas visões de quais são os impeditivos para que a gestão do conhecimento ocorra e de algumas estratégias que podem ser tomadas para que os fatores não se tornem barreiras na gestão do conhecimento.

Segundo Riege (2005) pode-se identificar três classes: fatores individuais e o receio da perda de poder, fatores organizacionais e a falta de sistemas adequados de recompensa e fatores tecnológicos. Disterer (2001) traz uma interpretação mais voltada ao indivíduo adicionando ao fator perda de poder o receio de constrangimentos e a incerteza, bem como Bures (2003), que compreende que conflitos, privações de recompensas, fatores culturais e diferenças no entendimento de consciência são considerados grandes obstáculos para alcançar a gestão do conhecimento. Os fatores culturais são mais elucidados por Davenport e Prusak (1998), por exemplo, a falta de confiança, as diferenças na cultura, a falta de dedicação de tempo e maneiras de como se expressar dependendo do vocabulário.

Outros dois aspectos também são citados como fatores do conhecimento: ocultamento do conhecimento e acumulação do conhecimento (AHMED; RAGSDALL; OLPHERT, 2014). O primeiro é quando o sujeito retém propositalmente o conhecimento que tem, não compartilhando seu domínio de informações ou instruções quando é solicitado por seus colegas (CONNELLY, *et al.* 2011). Já no segundo há o acúmulo de conhecimentos por uma pessoa, contudo ela pode ou não partilhar essa informação com alguém (HISLOP, 2003). Esses tipos de ações são marcados como estratégias de competição entre os indivíduos (HANSEN, *et al.* 2005).

Riege (2005) traz a importância da tecnologia para a gestão de conhecimento, caso os colaboradores tenham dificuldade para mexer no sistema que armazena as informações, isso pode se tornar um desafio. Portanto há a necessidade de que todos passem por treinamentos e que haja suporte técnico também. Assim como tecnologias que sejam muito complexas para compreensão ou pouco práticas, elas podem desincentivar as pessoas a armazenarem informações (BABCOCK, 2004).

Elementos sociais também são levantados como entraves para que haja o compartilhamento de conhecimento, como hierarquia, linguagem, burocracia, abstenção de conflitos etc. (DISTERER, 2001).

De maneira geral é válido classificar os fatores em três grandes grupos:

- a) Individual: tudo aquilo que pode afetar o sujeito. Riege (2005) indica, por exemplo, dificuldades em comunicação, status de posição e diferenças culturais. A perda de poder, a falta de tempo e o receio de constrangimentos também são levantados por Riege (2005), Rizzon *et al.* (2016) e Disterer (2001). Além de outros, como relacionamentos rasos, receios de competição, falta de correspondência no compartilhamento de informações (RIZZON *et al.*, 2016), falta de motivação, resistência e hiatos que podem ocorrer nos conhecimentos (HONG; SUH; KOO, 2011), e a falta de confiança nos colegas (ALCARÁ, *et al.*, 2009; HONG; SUH; KOO, 2011; RIEGE, 2005).
- b) Organizacional: motivos relacionados à empresa, sejam econômicos ou ligados ao meio ambiente físico ou interno (RIEGE, 2005). Não ter uma cultura organizacional disseminada ou saudável, burocracia, uma maior presença da hierarquia, falta de incentivos para compartilhamento de informações, linguagem, comunicação interna (RIZZON *et al.*, 2016), idioma falado e distância entre os colegas são alguns dos exemplos (HONG; SUH; KOO, 2011).

- c) Tecnológica: fatores que indicam incompatibilidade ou dificuldade com os sistemas tecnológicos da empresa. Falta de treinamentos, instalações descabidas, dificuldade a ter acesso às ferramentas (RIZZON *et al.*, 2016) e dificuldade para integração dos sistemas da organização (RIEGE, 2005).

O ambiente em que ocorre o compartilhamento de conhecimentos é um agente relevante também para que haja um espaço estimulante. Ou seja, criar um cenário no qual a equipe se sinta segura, tenha confiança no time e por consequência se sinta à vontade para partilhar informações (ALCARÁ *et al.*, 2009). Os autores Maronato e Stankowitz (2017, p. 123) resumem essa relação em uma frase: “existe uma relação de interdependência entre confiança e a disposição para o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos na organização”.

Um estudo recente realizado por Santos, Oliveira e Luciano (2017) levantou um risco atrelado aos compartilhamentos interorganizacionais. Segundo os autores, com o advento das redes sociais, a partir de 2000, começou um movimento de compartilhar conhecimento através de comunidades pela internet. Um ambiente que pode auxiliar por ser ágil, mas também potencialmente perigoso, pois há uma abrangência muito grande.

A Tabela 2 apresenta o detalhamento de cada fator que influencia a implantação de modelos de gestão do conhecimento identificados na literatura: Individual (I1 a I7), Organizacional (O1 a O15), e Tecnológico (T1 e T2).

Tabela 2 - Fatores ligados à gestão do conhecimento (continua)

Esfera	Fatores à gestão do conhecimento	Definição	Autores citados	Quantidade de autores
	Diversidade cultural dos integrantes da equipe [I1]	Existência de uma grande variedade de culturas antrópicas.	Cormican e Dooley (2007); Obikunle (2002); Rodrigues (2010); Stare (2011); Ortiz (2014); Lin <i>et al.</i> (2012); Moshari (2013); Ranjbarfard <i>et al.</i> (2014); Oliva (2014); Bloice e Burnett (2016); Wan <i>et al.</i> (2018); Gangi <i>et al.</i> (2018); Campanella <i>et al.</i> (2018); Sabri <i>et al.</i> (2019); Baashar <i>et al.</i> (2020); Akther, Rahman (2021)	16
Individual	Confiança nos pares [I2]	Pode ser definido como um estado em que um ser tem fé em alguém ou alguma coisa e vice-versa. É a junção de duas qualidades: o caráter e a competência.	Goman (2002); Cormican e Dooley (2007); Alves e Barbosa (2010); Barros <i>et al.</i> (2010); Lin <i>et al.</i> (2012); Aslam <i>et al.</i> (2014); Moshari (2013); Pillai e Min (2010); Willem e Buelens (2007); Aziz e Sparrow (2011); Chou e Passerini (2009); Hutzschenreuter e Horstkotte (2010); Joshi, Sarker, Sarker (2006); Blumenberg <i>et al.</i> (2009); Patil e Kant (2013); Ranjbarfard <i>et al.</i> (2014); Bloice e Burnett (2016); Zhang (2017); Moraes <i>et al.</i> (2018); Nuruzzaman, Singh (2018); Wan <i>et al.</i> (2018); Gangi <i>et al.</i> (2018); Campanella <i>et al.</i> (2018); Milosevic <i>et al.</i> (2019); Sabri, Odeh, Saad (2019); Baashar <i>et al.</i> (2020); Akther, Rahman (2021)	27

Fonte: Autoria própria.

Tabela 2 - Fatores ligados à gestão do conhecimento (continuação)

Esfera	Fatores à gestão do conhecimento	Definição	Autores Citados	Quantidade de autores
	Motivação pessoal [I3]	Propósito e satisfação pessoal.	Dyer e Nobeoka (2000); Krogh, Ichijo, Nonaka (2001); Ipe (2003); Huysman e Wit (2004); Cormican e Dooley (2007); Alves e Barbosa (2010); Barros <i>et al.</i> (2012); Moshari (2013); Shih <i>et al.</i> (2012); Aziz e Sparrow (2011); Pillai e Min (2010), Willem e Buelens (2007); Chou e Passerini (2009); Hutzschenreuter e Horstkotte (2010); Joshi, Sarker, Sarker (2006); Blumenberg <i>et al.</i> (2009); Patil e Kant (2013); Ranjbarfard <i>et al.</i> (2014); Oliva (2014); Bloice e Burnett (2016); Zhang (2017); Moraes <i>et al.</i> (2018); Campanella <i>et al.</i> (2018); Milosevic <i>et al.</i> (2019); Sabri, Odeh, Saad (2019); Dogan, Uygun, Akçomak (2020); Ahmed <i>et al.</i> (2021); Akther, Rahman (2021)	28
Individual	Comunicação [I4]	Transmitir uma mensagem e receber outra mensagem como resposta.	Moscovici (1999); Robbins (2002); Kunsch (2003); Cormican e Dooley (2007); Aslam <i>et al.</i> (2014); Moshari (2013); Pillai e Min (2010); Willem e Buelens (2007); Aziz e Sparrow (2011); Chou e Passerini (2009); Hutzschenreuter e Horstkotte (2010); Joshi, Sarker, Sarker (2006); Blumenberg <i>et al.</i> (2009); Patil e Kant (2013); Ranjbarfard <i>et al.</i> (2014); Oliva (2014); Bloice e Burnett (2016); Zhang (2017); Moraes <i>et al.</i> (2018); Wan <i>et al.</i> (2018); Chinnaswamy <i>et al.</i> (2018); Gangi, Mustilli, Varrone (2018); Campanella, Derhy, Gangi (2018); Battisti <i>et al.</i> (2019); Milosevic <i>et al.</i> (2019); Sabri, Odeh, Saad (2019); Arroyo, Portillo (2020); Baashar <i>et al.</i> (2020); Akther, Rahman (2021)	30
	Mudanças [I5]	Alteração ou modificação do estado normal.	Nonaka e Takeuchi (1997); Szulanski (2000); Davenport e Prusak (2003); Barros <i>et al.</i> (2010); Zhang (2017); Moraes <i>et al.</i> (2018); Campanella, Derhy, Gangi (2018); Milosevic, Toskovic, Rakocevic (2019); Sabri, Odeh, Saad (2019); Dogan, Uygun, Akçomak (2020); Ahmed <i>et al.</i> (2021); Akther, Rahman (2021)	12

Fonte: Autoria própria.

Tabela 2 - Fatores ligados à gestão do conhecimento (continuação)

Esfera	Fatores à gestão do conhecimento	Definição	Autores Citados	Quantidade de autores
Individual	Retorno de investimento [I6]	Retorno e restituição.	Moshari (2013); Zhang (2017); Campanella, Derhy, Gangi (2018); Sabri, Odeh, Saad (2019); Dogan, Uygun, Akçomak (2020); Ahmed, Sumbal, Akhtar, Tariq (2021); Akther, Rahman (2021)	7
	Conscientização e conhecimento [I7]	Ação de tomar conhecimento de algo. Hábitos e atitudes poderão ser alterados para que possam se ajustar à nova realidade conhecida.	Bures (2003); Hong (2011); Ranjbarfard <i>et al.</i> (2014); Dogan, Uygun, Akçomak (2020); Ahmed, Sumbal, Akhtar, Tariq (2021); Akther, Rahman (2021)	6
Organizacional	Estruturas organizacionais [O1]	Forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.	Wilson (1997); McAfee (2006); Ageron, Gunasekaran, Spalanzani (2011); Luthra <i>et al.</i> (2011); Lin, Wu, Yen (2012); Moshari (2013); Ranjbarfard <i>et al.</i> (2014); Oliva (2014); Dogan, Uygun, Akçomak (2020); Ahmed <i>et al.</i> (2021); Akther, Rahman (2021)	11
	Aspectos geográficos [O2]	Próprio ou característico de uma região.	Wilson (1997); Machado e Desideri (2002); Aslam <i>et al.</i> (2014); Ranjbarfard <i>et al.</i> (2014); Dogan, Uygun, Akçomak (2020); Ahmed <i>et al.</i> (2021); Akther, Rahman (2021)	7
	Orientação ao compartilhamento [O3]	Efeito de direcionar ideias para a divisão, arcar em conjunto.	Wilson (1997); Lin, Wu, Yen (2012); Moshari (2013); Ranjbarfard <i>et al.</i> (2014); Oliva (2014); Bloice e Burnett (2016); Dogan, Uygun, Akçomak (2020); Ahmed <i>et al.</i> (2021); Akther, Rahman (2021)	9
	Burocracia [O4]	Sistema de execução da atividade pública, espaço da administração, por funcionários com cargos bem definidos, e que se pautam por um regulamento fixo, determinada rotina e hierarquia com linhas de autoridade e responsabilidade bem demarcadas.	Disterer (2001); Hong (2011); Moshari (2013); Natti e Ojasalo (2008); Hutzschenreuter e Horstkotte (2010); Shih <i>et al.</i> (2012); Samuel <i>et al.</i> (2011); Vithessonthi (2008), Maqsood e Finegan (2007); Spekman <i>et al.</i> (2002); Wong e Wong (2011); Myers e Cheung (2008); Zhang (2017); Chinnaswamy <i>et al.</i> (2018); Battisti <i>et al.</i> (2019); Milosevic, Toskovic, Rakocevic (2019); Sabri, Odeh, Saad (2019)	17

Fonte: Autoria própria.

Tabela 2 - Fatores ligados à gestão do conhecimento (continuação)

Esfera	Fatores à gestão do conhecimento	Definição	Autores Citados	Quantidade de autores
Organizacional	Clima organizacional [O5]	Percepção do ambiente de trabalho. Trata-se de uma “atmosfera psicológica”	Zhang (2017); Chinnaswamy <i>et al.</i> (2018); Rodriguez, Muniz, Munyon (2018); Battisti <i>et al.</i> (2019); Milosevic, Toskovic, Rakocevic (2019); Sabri, Odeh, Saad (2019)	6
	Composição de grupos [O6]	Conjunto de pessoas dispostas proximamente e formando um todo para um objetivo comum.	Ndlela (2012); Natti e Ojasalo (2008); Shih <i>et al.</i> (2012), Hutzschenreuter e Horstkotte (2010); Samuel <i>et al.</i> (2011); Vithessonthi (2008); Maqsood e Finegan (2007); Spekman <i>et al.</i> (2002); Wong e Wong (2011); Myers e Cheung (2008); Patil e Kant (2013)	11
	Cultura organizacional [O7]	Conjunto complexo de valores, crenças e ações que definem a forma como uma organização é e conduz seu negócio.	Baccarelli (1999); Leuch <i>et al.</i> (2005); Barbosa, Sepúlveda, Costa (2009); Alves e Barbosa (2010); Santos (2008); Barros <i>et al.</i> (2010); Stare (2011); Lin, Wu, Yen (2012); Moshari (2013); Ranjbarfard <i>et al.</i> (2014); Bloice e Burnett (2016)	11
	Custos [O8]	Tudo aquilo que uma empresa gasta para funcionar.	Luthra <i>et al.</i> (2011); Dogan, Uygun, Akçomak (2020); Ahmed, Sumbal, Akhtar, Tariq (2021)	3
	Distância [O9]	Espaço ou comprimento da residência com o local de trabalho.	Nonaka (1991); Hong (2011); Lin, Wu, Yen (2012).	3
	Engajamento [O10]	Empenho sobre uma causa.	Ndlela (2012); Natti e Ojasalo (2008); Shih <i>et al.</i> (2012), Hutzschenreuter e Horstkotte (2010); Samuel <i>et al.</i> (2011), Vithessonthi (2008); Maqsood e Finegan (2007); Spekman <i>et al.</i> (2002); Wong e Wong (2011); Myers e Cheung (2008); Patil e Kant (2013); Ranjbarfard <i>et al.</i> (2014); Dogan, Uygun, Akçomak (2020); Ahmed <i>et al.</i> (2021)	13

Fonte: Autoria própria.

Tabela 2 - Fatores ligados à gestão do conhecimento (continuação)

Esfera	Fatores à gestão do conhecimento	Definição	Autores Citados	Quantidade de autores
Organizacional	Processo estruturado na organização para gestão de conhecimento [O11]	Conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, direção e avaliação das atividades, que apresentam relação lógica, com a finalidade de atender e suplantam com minimização os conflitos interpessoais as necessidades e expectativas.	Natti e Ojasalo (2008); Ahmad e Daghfous (2010); Patil e Kant (2013); Dogan <i>et al.</i> (2020); Ahmed <i>et al.</i> (2021); Akther, Rahman (2021)	6
	Trabalho em equipe [O12]	Junção de várias pessoas que unem seus esforços visando solucionar um problema em comum.	Ndlela (2012)	1
	Língua [O13]	Sistema de representação constituído por palavras e por regras que as combinam em frases que os indivíduos de uma comunidade linguística usam como principal meio de comunicação e ou de expressão.	Krogh, Ichijo, Nonaka (2001); Machado e Desideri (2002); Robbins (2002); Kunsch (2003); Barros <i>et al</i> (2010); Bures (2003); Hong (2011); Bloice e Burnett (2016)	8
	Conflitos [O14]	Ausência de concordância de entendimento ou interesse.	Bures (2003); Hong (2011)	2
	Quantidade de grupos [O15]	Quantidade de pessoas que possuem competências e habilidades semelhantes e compartilham o mesmo espaço de trabalho.	Ndlela (2012)	1

Fonte: Autoria própria.

Tabela 2 - Fatores ligados à gestão do conhecimento (conclusão)

Esfera	Fatores à gestão do conhecimento	Definição	Autores Citados	Quantidade de autores
Tecnológica	Ferramentas adequadas [T1]	Softwares específicos para determinado tipo de trabalho.	Mcafee (2006); Cormican e Dooley (2007); Alves e Barbosa (2010); Moshari (2013); Ranjbarfard <i>et al.</i> (2014); Oliva (2014); Bloice e Burnett (2016); Zhang (2017); Nuruzzaman, Singh (2018); Wan <i>et al.</i> (2018); Chinnaswamy <i>et al.</i> (2018); Gangi, Mustilli, Varrone (2018); Campanella <i>et al.</i> (2018); Battisti <i>et al.</i> (2019); Milosevic <i>et al.</i> (2019); Sabri, Odeh, Saad (2019); Arroyo, Portillo (2020); Dogan, Uygun, Akçomak (2020); Miroshnychenko, Massis (2020); Baashar <i>et al.</i> (2020); Ahmed <i>et al.</i> (2021); Akther, Rahman (2021)	22
	Barreiras Tecnológicas [T2]	Sistemas legado; Tecnologia desnecessária; Falta de tecnologia disponível.	Schwartz <i>et al.</i> (1999); Moshari (2013); Wong e Wong (2011); Wagner e Buko (2005); Simonin (2004); Kumar e Thondikulam (2006), Gunasekaran e Ngai (2004); Cheung <i>et al.</i> (2012); Paton e McLaughlin (2008); Hutzschenreuter e Horstkotte (2010); Natti e Ojasalo (2008), Shih <i>et al.</i> (2012); Patil e Kant (2013); Ranjbarfard <i>et al.</i> (2014); Bloice e Burnett (2016); Zhang (2017); Nuruzzaman, Singh (2018); Wan <i>et al.</i> (2018); Chinnaswamy <i>et al.</i> (2018); Gangi <i>et al.</i> (2018); Campanella <i>et al.</i> (2018); Battisti <i>et al.</i> (2019); Milosevic <i>et al.</i> (2019); Sabri <i>et al.</i> (2019); Arroyo, Portillo (2020); Dogan, Uygun, Akçomak (2020); Miroshnychenko, Massis (2020); Baashar <i>et al.</i> (2020); Ahmed <i>et al.</i> (2021); Akther, Rahman (2021)	30

Fonte: Autoria própria.

Compreende-se que as esferas tecnológicas, individuais e organizacionais apresentam fatores importantes para a implantação de um modelo de gestão de conhecimento. Portanto, deve-se ter um cuidado com a comunicação de informação entre as pessoas, pois ela é relevante, trazendo clareza para todos os membros da equipe. Já os fatores tecnológicos são um item relevante, uma vez que facilitam a partilha de conhecimento. Tendo isso em vista, a organização deve pensar em quais plataformas podem ser utilizadas de uma maneira descomplicada, sempre pensando também em como fornecer treinamentos e suporte em caso de dificuldades.

Outros dois fatores estão logo em seguida nos mais citados: motivação pessoal e confiança nos pares. Caso não haja propósito ou satisfação pessoal, haverá um grande impeditivo para realizar a gestão do conhecimento. Já a questão de confiança deve ser trabalhada mostrando os desafios e as realizações de cada conquista, desta maneira todos terão mais transparência quanto às atividades e às competências da equipe.

A quinta posição pertence à burocracia. Um processo burocrático é essencial quando bem gerenciado, ajuda na organização, definição e formalização de rotinas a serem seguidas. Porém, caso haja procedimentos e papeladas em demasia, além de normas e regras sem fundamentos, ela pode causar uma lentidão, provocando uma discordância no objetivo da gestão de conhecimento, que é justamente trazer as informações de maneira ágil e democrática para todos.

Por fim, dos 19 fatores restantes, quatro foram classificados na esfera individual, 14 na esfera organizacional e 1 na tecnológica. Desta forma, entende-se o peso do papel organizacional para que os fatores não virem barreiras dentro de um processo de gestão do conhecimento.

Para que os fatores não passem a ser barreiras no processo de gestão do conhecimento, existem estratégias a serem tomadas em todas as esferas citadas.

Assim, para que um programa de gestão de conhecimento seja implantado, é importante passar pela fase de identificação de quais são os fatores que podem influenciar na gestão do conhecimento. Tendo isso em vista, é possível dar o próximo passo de modo mais estruturado, implantando ações para lidar com as barreiras e potencializar as oportunidades, trazendo um gerenciamento efetivo da gestão do conhecimento (HOLT, 2007; MARGILAJ; BELLO, 2015; LEVY *et al.*, 2010).

Existem alguns desafios, por exemplo, a mudança cultural trazendo um *mindset* diferente com atitudes novas. É fundamental que os colaboradores percebam o valor do compartilhamento de maneira voluntária (LEVY *et al.*, 2010).

Não há um *modus operandi* padronizado para que a empresa consiga implantar a gestão de conhecimento, mas existem algumas estratégias que podem ser avaliadas de acordo com cada caso. Riege (2005) levanta três métodos:

- a) **Motivação:** mostrar para os colaboradores algum estímulo para que façam a transferência de conhecimentos e utilizem a plataforma de informações como uma maneira de buscar novas ideias aplicando práticas já utilizadas.
- b) **Tecnologia:** um sistema de tecnologia moderna que traga uma plataforma prática e de fácil usabilidade para todos.
- c) **Estrutura organizacional:** trazer uma comunicação mais direta e clara elucidando os benefícios do compartilhamento do conhecimento, com transparência no fluxo das práticas.

Desta forma, levantou-se a Tabela 3, que mostra as possíveis estratégias a serem tomadas para lidar com os fatores que impactam na gestão do conhecimento, apresentados na Tabela 2.

Tabela 3 - Estratégias para lidar com os fatores (continua)

Esfera	Estratégias para lidar com os fatores	Fatores	Autores Citados
Individual	Atitude de preocupação e confiança entre os membros da organização	I2; I3; I5; I6; I7	Disterer (2001); Horta e Barbosa (2017); Moshari (2013); Ahmad e Daghfous (2010), Cheng <i>et al.</i> (2008), Batenburg e Rutten (2003); Patil e Kant (2013); Yesil e Hirlak (2013)
	Comunicação	I1; I4; I5; I7	Bures (2003); Horta e Barbosa (2017); LEVY <i>et al.</i> (2010); Hong (2011); Moshari (2013); Yesil e Hirlak (2013); Bessick e Naicker (2013); Oliva (2014); Bloice e Burnett (2016)
	Mudança de comportamento	I1; I4; I6; I7	Disterer (2001); Horta e Barbosa (2017); Bloice e Burnett (2016)
	Identificar os problemas, barreiras e fatores críticos reais e potenciais que estão presentes na organização que impeçam o sucesso dessa iniciativa	I1; I2; I4; I5; I7	Svetlana (2007); Bello (2015); Levy <i>et al.</i> , 2010; Horta e Barbosa (2017); Yesil e Hirlak (2013); Oliva (2014); Bloice e Burnett (2016)

Fonte: Autoria própria.

Tabela 3 - Estratégias para lidar com os fatores (continuação)

Esfera	Estratégias para lidar com os fatores	Fatores	Autores Citados
Individual	Nível de necessidade	I2; I3; I4; I6; I7	Riege (2005); Horta e Barbosa (2017)
	Os conhecimentos úteis são recebidos, aceitos e aplicados por eles	I2; I4; I7	Riege (2005); Horta e Barbosa (2017); Yesil e Hirlak (2013); Oliva (2014)
	Procedimentos de trabalhos existentes	I4; I5; I7	Bures (2003); Horta e Barbosa (2017); Paulin e Suneson (2012); Moshari (2013)
	Relacionamento social	I1; I2	Lilleoere e Hansen (2011); Horta e Barbosa (2017)
	Retorno financeiro	I3; I6	Bessick e Naicker (2013); Bloice e Burnett (2016)
	Satisfação pessoal em compartilhar conhecimento	I3; I5; I6; I7	Lilleoere e Hansen (2011); Horta e Barbosa (2017); Khalil e Marouf (2015); Mezghani <i>et al.</i> (2016)
	Ser ouvido e ser levado a sério	I1; I2; I3; I4; I7	Lilleoere e Hansen (2011); Horta e Barbosa (2017)
Organizacio nal	Acesso à informação	O1; O2; O3; O4; O6; O7; O11; O13; O15	Levy <i>et al.</i> (2000); Paulin e Suneson (2012); Oliva (2014)
	Aprendizagem mútua para o compartilhamento eficaz de conhecimento	O1; O3; O4; O5; O6; O7; O8; O10; O12; O13; O14	Wang, Fergusson, Perry (2008); Patil e Kant (2013); Bensaou e Venkatraman (1995); Modi e Mabert (2007); Patil e Kant (2013); Khalil e Marouf (2015); Mezghani <i>et al.</i> (2016)
	Barreiras culturais	O1; O2; O4; O5; O6; O7; O9; O10; O12; O13; O14	Disterer (2001); Horta e Barbosa (2017); Paulin e Suneson (2012); Moshari (2013); Yesil e Hirlak (2013); Oliva (2014)
	Clima organizacional	O3; O5; O6; O7; O8; O9; O10; O12; O14	Rodriguez, Muniz, Munyon (2018)

Fonte: Autoria própria.

Tabela 3 - Estratégias para lidar com os fatores (continuação)

Esfera	Estratégias para lidar com os fatores	Fatores	Autores Citados
Organizacio nal	Comprometimento dos líderes	O1; O4; O5; O8; O10; O12; O14; O15	Moshari (2013); Horta e Barbosa (2017)
	Cultura organizacional	O5; O6; O7; O9; O10; O11; O14	Riege (2005); Horta e Barbosa (2017); Sedighi e Zand (2012); Paulin e Suneson (2012); Moshari (2013); Yesil e Hirlak (2013); Oliva (2014); Bloice e Burnett (2016)
	Estabeleça um fluxo de trabalho transparente ou política de portas abertas	O3; O4; O6; O7; O10; O12; O13	Shih <i>et al.</i> (2012); Al-Mutawah, Lee, Cheung (2009); Kasper, Muhlbacher, Muller (2008); Patil e Kant (2013); Yesil e Hirlak (2013); Khalil e Marouf (2015); Mezghani <i>et al.</i> (2016)
	Facilitar o trabalho interno	O4; O8; O10; O14	Lilleoere e Hansen (2011); Horta e Barbosa (2017)
	Liderança positiva para a adoção de KM	O1; O4; O5; O8; O10; O12; O14; O15	Shih <i>et al.</i> (2012); Bandyopadhyay e Pathak (2007); Patil e Kant (2013); Bessick e Naicker (2013); Khalil e Marouf (2015); Mezghani <i>et al.</i> (2016)
	Proximidade físicas dos colegas	O1; O2; O5; O6; O7; O9; O10; O12; O14; O15	Lilleoere e Hansen (2011); Horta e Barbosa (2017); Oliva (2014)
	Reuniões e espaços informais	O1; O2; O5; O8; O10	Lilleoere e Hansen (2011); Horta e Barbosa (2017)
	Transformação na cultura corporativa	O4; O5; O6; O7; O10; O11; O14; O15	Bures (2003); Horta e Barbosa (2017); Levy <i>et al.</i> (2010); Paulin e Suneson (2012); Moshari (2013); Natti e Ojasalo (2008); Wong e Wong (2011); Myers e Cheung (2008); Patil e Kant (2013); Yesil e Hirlak (2013); Oliva (2014)

Fonte: Autoria própria.

Tabela 3 - Estratégias para lidar com os fatores (conclusão)

Esfera	Estratégias para lidar com os fatores	Fatores	Autores Citados
Tecnológica	Desenho de estratégia de terceirização para melhorar o conhecimento e a integração dentro de SC	T2	Niemi <i>et al.</i> (2010); Cheng <i>et al.</i> (2008), Maqsood e Finegan (2007); Patil e Kant (2013)
	Estabelecimento de suporte de decisão baseado em conhecimento	T2	Choy <i>et al.</i> (2008); Patil e Kant (2013); Khalil e Marouf (2015); Mezghani, Exposito, Drira (2016)
	Projeto de sistema multiagente para melhorar a informação e o compartilhamento de conhecimento	T1	Al-Mutawah <i>et al.</i> (2009); Wu (2001); Patil e Kant (2013); Khalil e Marouf (2015); Mezghani <i>et al.</i> (2016)
	Soluções tecnológicas	T1	Bures (2003); Horta e Barbosa (2017); Moshari (2013); Yesil e Hirlak (2013); Oliva (2014)
	Tecnologia para compartilhar o conhecimento	T1; T2	Wong e Wong (2011); Park, Im, Kim (2011); Pedroso e Nakano (2009); Corso <i>et al.</i> (2010); Patil e Kant (2013)

Fonte: Autoria própria.

As pesquisas mostram que uma estratégia pode ser utilizada para lidar com “n” fatores, tanto para eliminar os fatores que são considerados como barreiras e maximizar os efeitos de fatores que podem ser considerados como oportunidades, pode-se usar uma ou mais estratégias, essa relação n para n pode ser vista e entendida na Tabela 3, em que cada linha mostra as estratégias mais citadas pelos autores e a coluna fatores mostra os índices dos fatores da Tabela 2.

Em suma, as melhores estratégias que podem ser utilizadas são:

- a) Ser ouvido e ser levado a sério, pois é uma estratégia que impacta os principais fatores individuais (gera confiança nos pares e parceiros; melhora a motivação pessoal e a comunicação também).

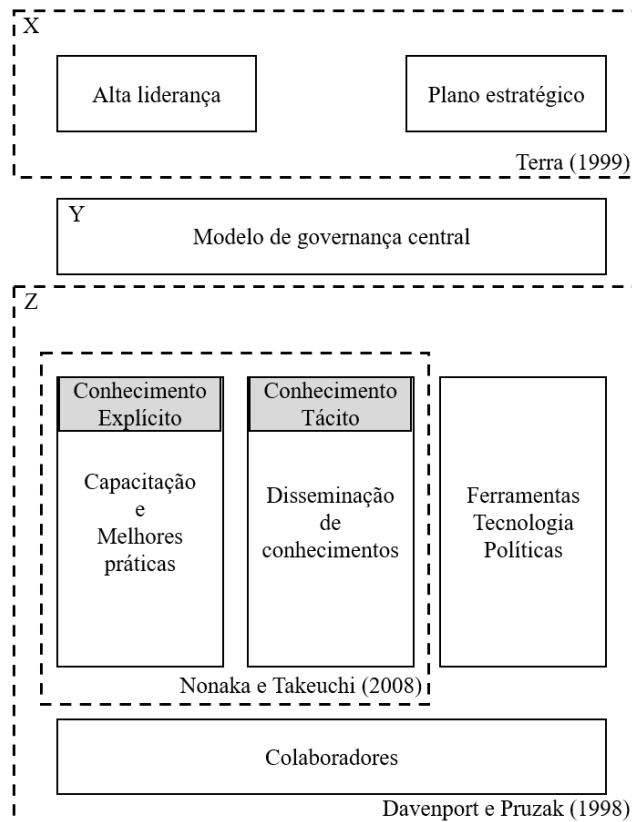
- b) Comprometimento de líderes/Liderança positiva/Acesso à informação, pois são as estratégias que impactam o maior número de fatores envolvendo o fator burocracia, sendo o mais citado pelos autores do estudo em questão.
- c) Tecnologia para compartilhar conhecimento, neste caso, traz um viés de atualidade e integração dos colaboradores.

A Tabela 3 ainda contempla um consolidado de 28 estratégias, sendo 12 organizacionais, 11 individuais e 5 tecnológicas, que auxiliam no tratamento de todos os fatores levantados anteriormente.

2.5 MODELO CONCEITUAL-TEÓRICO

O modelo conceitual teórico aborda uma visão híbrida dos modelos de gestão do conhecimento e dos de governança. A partir dos exemplares citados nos tópicos anteriores, foi estruturado o modelo conceitual teórico abaixo (Figura 7).

Figura 7 - Modelo Conceitual Teórico



Fonte: Autoria própria.

Inicia-se o modelo pelo modelo de Terra (1999), Etapa X da Figura 7. Nele se encontram a alta liderança e o plano estratégico. Duas estruturas que andam em paralelo em que a alta liderança gera o planejamento, a cultura e os critérios para que a instituição esteja sempre em constante destaque.

Para que seja possível alcançar os objetivos propostos pela alta liderança, foi inserido o item Y no modelo, para esta etapa, foi elaborada uma estrutura de governança central, com o intuito de:

- Alinhar as expectativas da alta liderança com os colaboradores.
- Engajar os colaboradores.
- Acompanhar, controlar e reportar a evolução das agendas.
- Trazer a cultura organizacional da alta liderança para os colaboradores.
- Aproximar áreas.
- Reduzir barreiras burocráticas.

Para que esse modelo de governança pudesse ser feito, estipulou-se que ele (Etapa Y) seria um modelo parte anglo-saxônico parte japonês. Nesse modelo, a alta direção não realiza as tomadas de decisão diária e, por fim, ele é focado em potencializar a capacitação dos que exercem papel direto, trazendo-lhes um retorno no curto e médio prazo. Esse modelo representa uma estrutura hierárquica e participativa.

Já a Etapa Z traz os pilares do modelo conceitual teórico. Inicialmente existe uma agenda de aprendizagem e melhores práticas, sendo esse o pilar explícito em que os colaboradores são capacitados nas ferramentas, tecnologias e políticas que vieram do planejamento da Etapa X. Dando continuidade, origina-se o pilar de disseminação de conhecimento, em que os colaboradores adicionam seus conhecimentos subjetivos ao aprendizado explícito que tiveram, tornando esse o pilar tácito. Em terceiro lugar, existe o pilar de ferramentas, tecnologia e políticas, de forma a simplificar as barreiras de capacitação e comunicação dos colaboradores. Por fim, encontra-se a base do modelo, sendo os colaboradores que atuam fonte para que a estrutura seja perene.

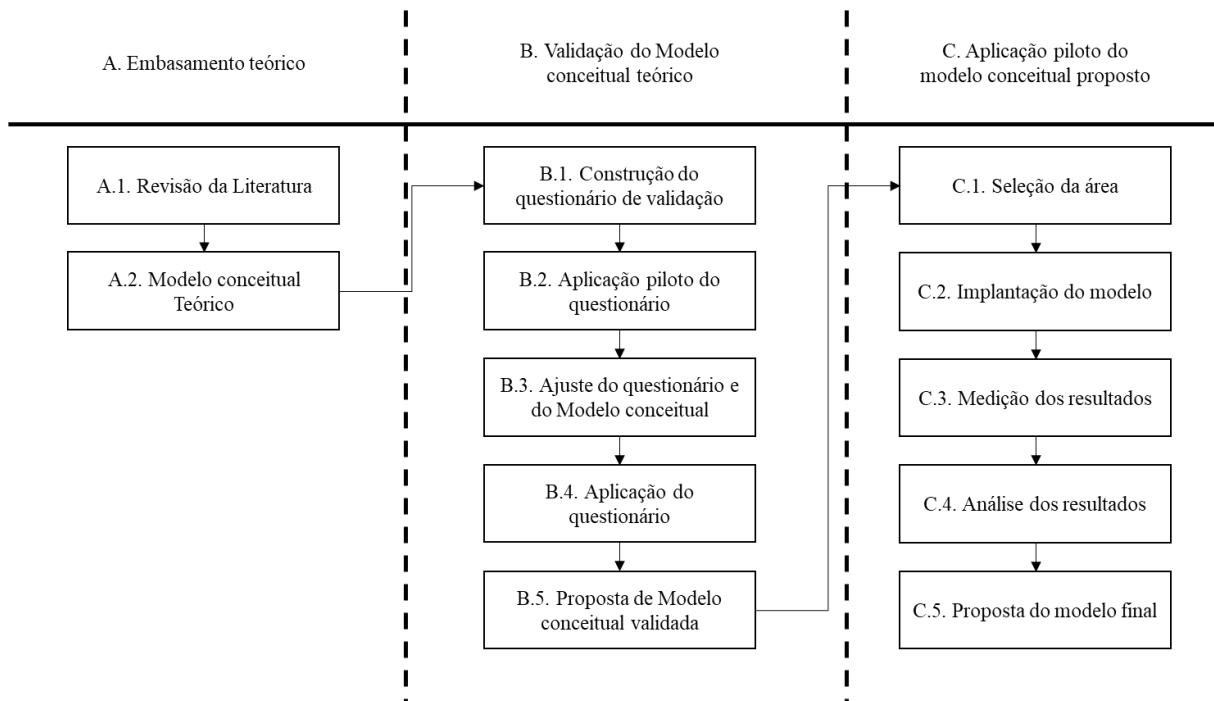
3 MÉTODO

Neste capítulo será apresentado o método utilizado nesta dissertação, a qual tem por objetivo formular um modelo de atuação sistemática de colaboradores dentro de uma empresa do setor financeiro. Quanto à natureza, esta pesquisa possui um enfoque qualitativo, pois possui caráter exploratório e centralidade voltada para a subjetividade do objeto analisado.

O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa-ação. Este é um método de pesquisa, que alinha interesses acadêmicos e organizacionais, muito útil às organizações pela implementação e reflexão da ação. De caráter subversivo de ouvir e questionar, promove, por meio da ação implementada, a aprendizagem individual, fruto da experiência própria. A pesquisa-ação, ainda, infere uma concepção de ação que "requer, no mínimo, a definição de vários elementos: um agente, um objeto sobre o qual se aplica a ação, um evento ou ato, um objetivo, um ou vários meios, um campo ou domínio delimitado". Esse método envolve um grupo de pessoas que usam ciclos sequenciais numa espiral de atividades (planejamento, atuação, observação e reflexão sobre o que aconteceu), na tentativa de melhorar os processos de ação do grupo de trabalho, auxílio na resolução de problemas complexos e práticos sobre os quais pouco se conhece e produção de um relatório para a organização do grupo de trabalho sobre o que foi encontrado. Tal método utiliza ainda os seguintes critérios de avaliação: A pesquisa reflete a cooperação entre o pesquisador e os membros da organização, é guiada por uma reflexão sobre os resultados práticos, inclui uma pluralidade de aprendizagem que assegura integridade teórico-conceitual, formas de aprender e tem propriedade metodológica, a pesquisa está alinhada a um trabalho relevante e resultará em mudanças sustentáveis e efetivas (Bernardes; Muniz e Nakano, 2019). Embasando dessa forma, toda a metodologia do trabalho a ser entregue.

Na Figura 8, ilustram-se as três etapas adotadas para a pesquisa: a Etapa A foi executada para o embasamento teórico e passa pelas estruturas de revisão da literatura e resulta no modelo conceitual teórico. Com o modelo conceitual teórico elaborado, pode-se estruturar a Etapa B, validação do modelo conceitual teórico, que trata do delineamento do trabalho de campo com a elaboração e aplicação dos questionários, resultando numa proposta de modelo conceitual validada. Por fim, estruturou-se a Etapa C, aplicação piloto do modelo conceitual proposto, a qual se refere a uma nova etapa do trabalho de campo, ou seja, uma aplicação do modelo validado em uma área selecionada. Cada etapa será detalhada a seguir.

Figura 8 - Método utilizado para avaliação dos fatores de compartilhamento do conhecimento



Fonte: Adaptado de Petrini (2015) e Muniz Jr. (2014).

A revisão de literatura (Etapa A1) teve o propósito de levantar a história da gestão do conhecimento, os tipos de modelos de gestão de conhecimento e, por fim, os fatores existentes na implantação de projetos deste tipo de pesquisa.

Foram utilizados artigos das bases *Scopus* e *Web of Science* (1996 – 2019), através das chaves de busca: “Gestão do conhecimento”, “*Knowledge management*”, “Barreiras” and “gestão do conhecimento”, “*Knowledge management barriers*”, “*knowledge management gaps*”, “*knowledge management models*”, “*knowledge management governance models*”, “*financial*”, “*enablers*”, “*Knowledge management in banks*”, “*Knowledge management enablers*”. Após esse levantamento, selecionaram-se 75 artigos que possuíam proximidade com o tema abordado, a fim de gerar um embasamento teórico sólido para esta pesquisa.

Posteriormente ao entendimento dos artigos e do levantamento dos modelos de gestão do conhecimento, foi proposto o modelo teórico conceitual exibido no capítulo anterior, vide Figura 7, modelo híbrido com base nos modelos já existentes e finalizando a Etapa A.

Em paralelo à etapa A.1, iniciou-se a Etapa B.1 para realizar a construção do questionário de validação, voltado para especialistas na implantação de projetos ou gestores

de processos de gestão de conhecimento, focando a identificação de fatores que pudessem gerar ajustes no modelo conceitual teórico elaborado.

As questões foram elaboradas seguindo o método de pesquisa de Marchesan (2012), incluindo 3 seções de perguntas. A primeira é composta de questões de abertura (pertinentes ao estudo), de modo a criar um ambiente de participação com o entrevistado. A segunda seção traz maior proximidade quanto ao tema a ser estudado, trata de comportamentos, crenças, opiniões e atitudes. A terceira seção pede informações de questões mais fechadas, trazendo o conhecimento do entrevistado bem como possíveis conceitos que não foram aprendidos durante a revisão da literatura.

Ainda no questionário, foi adicionada uma quarta seção para verificar se os entrevistados concordam com o modelo conceitual proposto.

Levando em consideração as seções citadas anteriormente, a elaboração do questionário teve seu embasamento com o nível teórico, relacionada aos fatores de implantação de projetos ou acompanhamento de processos de gestão de conhecimento, conforme pode-se observar na Tabela 4. Para o questionário não causar problemas de entendimento, não foram realizadas perguntas duplas.

Tabela 4 - Perguntas das entrevistas piloto

Seção	Questão	Objetivo	Fonte
1	Como são estruturados os modelos de gestão de conhecimento em suas áreas/projetos?	Entender quais critérios o entrevistado leva em consideração para posterior cruzamento com GAPS e fatores.	Becera (2017)
	Como implementar um processo de gestão do conhecimento?	Detectar as etapas utilizadas pelos colaboradores.	Pérez (2006); Dattagupta (2013); Hemyari (2018)
	Qual é o objetivo mais importante da gestão do conhecimento nas empresas?	Identificar fatores prioritários para implantação de um projeto de gestão do conhecimento.	Kettunen (2011); Hemyari (2018)
2	Quais fatores (tecnológica, organizacional ou individual) são controlados num projeto/área de gestão do conhecimento?	Verificar (a partir do conhecimento tácito) algum fator que não foi considerado durante a fase de revisão da literatura.	Shinoda (2012)
	Como o meio tecnológico auxilia ou prejudica a gestão do conhecimento?	Constatar fatores de riscos na tecnologia	Mason (2005)

	Como o meio organizacional auxilia ou prejudica a gestão do conhecimento?	Constatar fatores de riscos organizacionais	Mason (2005)
	Como o meio individual auxilia ou prejudica a gestão do conhecimento?	Constatar fatores de riscos individuais	Mason (2005)
	Como engajar os líderes e os colaboradores num projeto de gestão de conhecimento?	Levantar os possíveis planos de ação para utilizar no piloto e na implantação final	Xu (2011); Paiva (2019)
3	Como são realizados os acompanhamentos de impairment nas áreas/projetos atuados?	Elencar critérios de valoração relevantes para o tema em questão	Chen e Chen (2006); Shalabi (2012)
	Qual o papel da comunicação num projeto de gestão do conhecimento?	Levantar as agendas necessárias para a aplicação do projeto	Pizzaia <i>et al.</i> (2018).
4	Avaliação do modelo conceitual teórico	Análise de colaboradores com experiência na frente de gestão de conhecimento	

Fonte: Autoria própria.

Após o término do modelo conceitual teórico (item A.2) e o levantamento do questionário (item B.1), foi iniciada a etapa B.2 (aplicação piloto do questionário). A pesquisa qualitativa foi iniciada com a seleção dos colaboradores aptos a responderem à pesquisa, buscaram-se colaboradores da instituição financeira em questão com experiência nas frentes de gestão de conhecimento, comunicação e capacitação.

Para esta etapa, foi adotada uma abordagem de amostragem por conveniência (REA; PARKER, 2014), de modo a aperfeiçoar o questionário elaborado na etapa anterior. As entrevistas piloto foram realizadas com dois colaboradores (com os perfis detalhados na Tabela 5) de áreas distintas da organização, duraram aproximadamente 70 minutos e foram realizadas por videoconferência, em dias distintos.

Tabela 5 - Perfil dos colaboradores selecionados

Analista	Função exercida	Experiência com capacitação
1	Consultor Pessoas II	Consultor do RH da diretoria, o qual possui 4 anos de experiência em capacitação, seleção e formação de colaboradores
2	Coordenador de Projetos e Processos	Coordenador com visão de atuação sistemática há cerca de 6 anos de experiência, capacitando e gerando diretrizes internas

Fonte: Autoria própria.

Finalizando o piloto foi realizada a Etapa B.3, realizando o ajuste de uma pergunta e acrescentando uma nova (conforme Tabela 6), a qual não havia sido estruturada anteriormente. Durante o piloto o modelo conceitual teórico não sofreu alteração.

Tabela 6 - Questão extra inserida no questionário

Seção	Questão	Objetivo	Fonte
2	Quais são os benefícios originados de um processo de gestão do conhecimento?	Levantar os possíveis planos de ação para utilizar no piloto e na implantação final	Gonzalez e Martins (2017)

Fonte: Autoria própria.

Ao concluir a Etapa B.3 de ajustes pós piloto, foram realizadas as entrevistas com os colaboradores selecionados anteriormente, dando início à Etapa B.4. A Tabela 7 mostra o restante dos colaboradores selecionados bem como o perfil de cada um deles.

Tabela 7 - Perfil dos colaboradores selecionados

Analista	Função exercida	Experiência com capacitação
1 (Piloto)	Consultor Pessoas II	Consultor do RH da diretoria, o qual possui 4 anos de experiência em capacitação, seleção e formação de colaboradores
2 (Piloto)	Coordenador de Projetos e Processos	Coordenador com visão de atuação sistemática há cerca de 6 anos de experiência, capacitando e gerando diretrizes internas
3	Consultor Pessoas I	Consultor do RH da diretoria, o qual possui 3 anos de experiência em capacitação, seleção e formação de colaboradores

4	Coordenador de Projetos e Processos	Coordenador com visão de atuação sistemática há cerca de 3 anos de experiência em gestão de conhecimento
5	Superintendente de Processos e Serviços	Superintendente há 7 anos, com atuação na telemetria e em operações, com experiência de capacitação e gerando diretrizes internas
6	Coordenador de Projetos	Coordenadora há 3 anos, na frente de capacitação de automação e processos
7	Gerente de Capacitação	Gerente com 7 anos de experiência na frente de capacitação e comunicação
8	Coordenador de Capacitação	Coordenadora há 3 anos, na frente de capacitação e diretrizes da instituição
9	Coordenador de Comunicação	Coordenadora há 3 anos, na frente de comunicação e diretrizes da instituição
10	Coordenador Telemetria	Coordenador há 5 anos, na frente de capacitação de dados

Fonte: Autoria própria.

Posteriormente a todas as entrevistas, em média (considerando as do piloto), as agendas tiveram 60 minutos e foram realizadas por videoconferência em dias distintos. A redução se deu pelo fato de a pesquisa estar mais bem estruturada e com maior objetividade. Nesta fase, os colaboradores respondentes informaram também que as perguntas foram claras, objetivas e de fácil entendimento. Para a compilação das respostas, foram realizadas novas agendas com o time da área de pessoas para consolidar as respostas obtidas de forma macro, sem perder nenhum detalhe importante. Tais respostas podem ser observadas no Capítulo 4 deste documento.

Finalizando a Etapa B, após as entrevistas e consolidadas as respostas, foram realizadas alterações no modelo conceitual proposto e gerou-se a Etapa B.5, a proposta de modelo conceitual validada.

Com a proposta de modelo conceitual já validada (vide Figura 9 no Capítulo 4), iniciou-se a Etapa C para aplicar num piloto o modelo conceitual proposto. Uma das diretrizes da pesquisa é o rigor da condução dele e, para aumentar a confiabilidade do modelo construído, um conjunto de cuidados e observações é necessário para minimizar o viés dos resultados e das soluções geradas. Conforme Lacerda *et al.* (2013), a avaliação final do modelo não dispensa que, durante cada etapa, avaliações parciais sejam feitas a fim de certificar que a pesquisa está caminhando para o cumprimento do objetivo proposto.

Iniciou-se a Etapa C.1 de seleção de área utilizando os conceitos de seleção voluntária e intencional de Saunders e Townsend (2019). Inicialmente algumas áreas se voluntariaram para serem o piloto e, após o levantamento das áreas voluntárias, foi escolhida uma de forma intencional com base no julgamento e no problema da pesquisa.

Após a seleção da área, a Etapa C.2 foi realizada, implantando a proposta de modelo de gestão de conhecimento validada. Essa implantação foi realizada com a metodologia ágil, levando em consideração todos os ensinamentos do manifesto ágil de 2001, devido ao fato de ser ele o modelo de implantação de projetos utilizado pela instituição.

Em seguida foram realizadas as Etapas C.3 e C.4 de medição e análise dos resultados, neste caso a realidade subjetiva dos envolvidos na implantação é significativa e contribui para o desenvolvimento da pesquisa.

Por fim, chegou-se ao objetivo fim deste trabalho na Etapa C.5 com a proposta do modelo final (vide Figura 10 no Capítulo 4), tal proposta contempla alguns acertos realizados pós piloto, que serão abordados no Capítulo 4.

4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos nas entrevistas, na aplicação piloto do modelo conceitual validado e, por fim, na proposta de modelo final, que atende ao foco proposto de formular um modelo de atuação sistemática de colaboradores dentro de uma empresa do setor financeiro.

A etapa das entrevistas trouxe uma mescla do conhecimento explícito e tácito dos participantes, de forma que foi possível consolidar as respostas na Tabela 8 e aprimorar o modelo anterior e gerar a proposta de modelo conceitual validada (Figura 9).

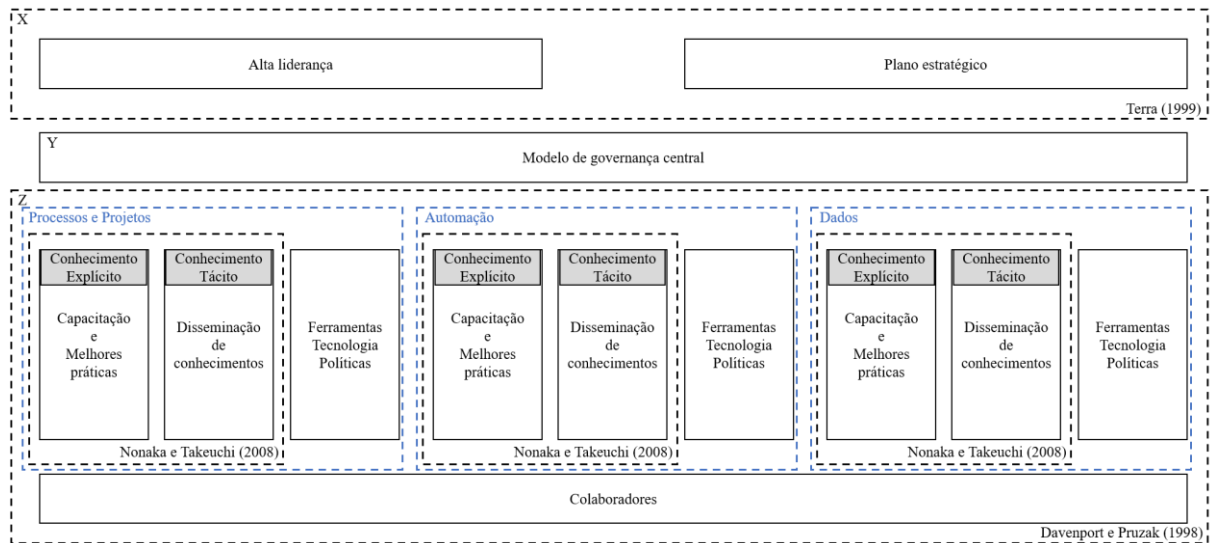
Tabela 8 - Respostas consolidadas das entrevistas

Seção	Questão	Respostas
1	Como são estruturados os modelos de gestão de conhecimento em suas áreas/projetos?	Para estruturar um modelo de gestão, é necessário saber quais são as principais funções que são executadas, para ver quais as possíveis entradas e saídas do modelo, como políticas internas e externas impactam a organização e, em seguida, passar para a forma de como queremos que o planejamento, o controle e a execução das atividades sejam realizados e, finalmente, os resultados que podem ser enquadrados para resolver o problema
	Como implementar um processo de gestão do conhecimento?	1. Faça o diagnóstico da empresa. 2. Planeje as ações. 3. Teste o que foi definido no planejamento. 4. Implemente. 5. Sempre que possível melhore o processo.
	Qual é o objetivo mais importante da gestão do conhecimento nas empresas?	Fazer o gerenciamento do capital intelectual que hoje é o principal ativo intangível que as organizações detêm a fim de que este ativo seja aproveitado estrategicamente para gerar resultados ainda mais positivos.
2	Quais fatores (tecnológica, organizacional ou individual) são controlados num projeto/área de gestão do conhecimento?	1. Comunicação. 2. Cultura organizacional. 3. Engajamento. 4. Tecnologia atualizada. 5. Mudanças.
	Como o meio tecnológico auxilia ou prejudica a gestão do conhecimento?	Auxiliar: democratização da informação, reduzindo as barreiras entre áreas da organização. Melhora na comunicação. Prejudicar: reduz o contato pessoal.
	Como o meio organizacional auxilia ou prejudica a gestão do conhecimento?	Auxiliar: 1. Favorece o compartilhamento do conhecimento. 2. Deve favorecer a simplicidade das estruturas de comunicação. 3. Integra áreas e reduz as barreiras entre si. Prejudicar: 1. Burocratiza as informações. 2. Comunicação falha ou não clara.

	Como o meio individual auxilia ou prejudica a gestão do conhecimento?	Auxiliar: integração; diversidade; motivação Prejudicar: políticas competitivas
	Como engajar os líderes e os colaboradores num projeto de gestão de conhecimento?	1. Use a tecnologia a seu favor. 2. Invista na comunicação interna. 3. Ofereça <i>feedbacks</i> . 4. Invista em treinamentos. 5. Crie metas vinculadas às novas informações. 6. Lidere pelo exemplo.
	Quais são os benefícios originados de um processo de gestão do conhecimento?	1. Melhoria em processos. 2. Maior competitividade. 3. Redução de custos. 4. Mais agilidade para as equipes e qualidade para os produtos. 5. Ações mais planejadas e valorizadas. 6. Capital intelectual da empresa. 7. Resultados mais satisfatórios. 8. Equipes mais unidas.
3	Como são realizados os acompanhamentos de <i>impairment</i> nas áreas/projetos atuados?	A partir de indicadores financeiros e não financeiros: Nãofinanceiros: melhoria da qualidade das estratégias, melhoria dos processos de negócio, aumento da produtividade da operação, tempo médio de resolução de problemas, índice de redução de reclamações de clientes sobre produtos e serviços, grau de aprendizado individual. Financeiros: redução dos custos operacionais.
	Qual o papel da comunicação num projeto de gestão do conhecimento?	1. É essencial para que a informação ganhe fluência dentro da organização, alcance e impacto em relação a todos de forma assertiva. 2. A comunicação é uma perna da tríade na gestão do conhecimento: comunicação, informação e conhecimento. A base da gestão do conhecimento é a informação, essa é um componente próprio e contínuo no processo comunicativo.
4	Avaliação do modelo conceitual teórico	

Fonte: Autoria própria.

Figura 9 - Modelo Conceitual Validado



Fonte: Autoria própria.

Durante as entrevistas foram levantadas algumas percepções e sugestões importantes para o projeto, o que gerou a seguinte lista de controle de qualidade do modelo, que é frequentemente inspecionada para verificar se está ou não acontecendo:

- Manter sempre um alinhamento entre a liderança (gestores) e os colaboradores.
- Engajar a liderança e os colaboradores para que a mudança ocorra de forma orgânica na organização.
- Elaborar planos de comunicação objetivos e que causem aceitação entre os colaboradores.
- Motivar sempre os colaboradores.
- Tomar cuidado com a burocracia.
- Segmentar seu piloto.
- Pregar o protagonismo dos colaboradores.
- Deixar alinhadas as expectativas dos colaboradores com os gestores.
- Criar uma rede de confiança entre todos os envolvidos.

Ao consolidar as respostas e elencar os tópicos inseridos pelos entrevistados, observou-se que todos abrangiam os 5 principais fatores abordados como possíveis barreiras, que foram levantados e mostrados no tópico 2.5. Desta forma foi possível alinhar conceitos teóricos e trazer a aplicabilidade na prática.

De certo modo, as entrevistas resultaram em duas informações importantes para o modelo, pois o planejamento estratégico da instituição realizou a segmentação dos colaboradores de forma a levar em consideração 3 carreiras distintas (processos e projetos, automação e dados) e foi possível obter também as ferramentas e tecnologias alvo da instituição, que são mostradas na Tabela 9.

Tabela 9 - Ferramentas e tecnologia alvo

Processos e Projetos	Automação	Dados
DMAIC	Visual Studio	Impala
5W2H	Anaconda	SAS
Desenho de fluxo	RTC	Hadoop
Cálculo de VPL	SQL Server	R
Mapa Mental	Content Manager	Hive
Plano de Controle	SPLUNK	Anaconda
Ciclo PDCA	AWS	Alteryx
SIPOC	Angular	Tableau
Análise SWOT	Figma	SQL Server
Espinha de Peixe		
Metodologia Ágil		

Fonte: Autoria própria.

Desta forma, pode-se observar que a instituição está caminhando paralelamente com as ferramentas e tecnologias existentes no mercado para se manter competitiva.

Ao iniciar a fase da aplicação do piloto com o modelo conceitual validado, conforme descrito no capítulo anterior, foi selecionada a área pelo conjunto de seleção voluntária e intencional, desta forma, obteve-se uma seleção de forma imparcial para o projeto. Tal área, *BackOffice* de compensação de cheques, possuía alta dependência de áreas técnicas (tecnologia e analytics) e baixa retenção de talentos com perfil técnico devido à alta burocracia para desenvolver os projetos internamente. Ao estipular o piloto, foi considerado o item levantado pelos entrevistados de sempre que possível segmentá-lo e, para este caso, foi selecionada de forma intencional apenas a frente de dados, devido à maior proximidade com os assuntos e maior lacuna de conhecimento da área pilotada.

Antes de se iniciar o piloto, houve um período de planejamento e definição de nomenclaturas e uma identidade visual aderentes à instituição. Neste caso, para cada um dos segmentos mostrados na Figura 9 (processos e projetos, automação e dados), definiram-se estes três segmentos como comunidades, haja vista que se comportam como um time que

apresenta um interesse único, compartilhando conhecimentos e situações vividas, explorando novas ideias e criando um *networking* muito benéfico para todos os envolvidos.

Wenger, McDermot e Synder (2002) aprofundam a definição de comunidades como grupos de pessoas que compartilham um interesse em comum sobre determinado assunto e que aprofundam seu conhecimento nesta área através da interação contínua numa mesma base. Estas pessoas não necessariamente trabalham juntas todos os dias, mas se encontram porque ajudam umas às outras a resolver problemas, discutem suas situações, aspirações e necessidades. Criam ferramentas, padrões, manuais e outros documentos – ou podem simplesmente desenvolver uma tácita compreensão do que é compartilhado. Elas acumulam conhecimento, tornam-se informalmente a fronteira do conhecimento pelo valor que agregam na aprendizagem que encontram juntas. Esse valor não é meramente instrumental para o seu trabalho. Resulta também na satisfação pessoal de conhecer colegas que compreendem as perspectivas uns dos outros e de pertencer a um interessante grupo de pessoas. Com o passar do tempo, elas desenvolvem uma perspectiva sobre seus tópicos bem como formam um corpo comum de conhecimento, práticas e teorias.

Já para o pilar de disseminação de conhecimento também exibido na Figura 9, adotou-se a nomenclatura de multiplicadores, sendo definida por Damianovic (2005): “O multiplicador é o professor-aluno, que assume papéis de ação junto aos seus colegas, possibilitando que eles também reflitam sobre sua prática de forma sistemática”. O multiplicador será responsável pelo compartilhamento e pela transmissão do conhecimento adquirido a outros colaboradores.

Definido o planejamento, as nomenclaturas e a identidade visual, foram realizadas 3 agendas com os gestores da área escolhida, de modo a passar o planejamento, os objetivos, os resultados esperados e os próximos passos para iniciar o piloto.

De certa forma, ao iniciar o piloto, perceberam-se alguns fatores virarem barreiras durante a implementação do modelo conceitual validado (Figura 9). Em suma verificou-se que alguns gestores estavam pouco engajados, pois estavam receosos de liberar seus colaboradores para capacitação, supondo que perderiam o recurso ou que as atividades/capacitações não conseguiriam ser executadas. Esta ação causou uma perda de confiança no time, ou seja, colaboradores inicialmente animados com a oportunidade de capacitação e aprendizado foram perdendo o engajamento também devido ao aumento da burocracia de seus líderes.

Conforme estruturado no tópico 2.5 desta pesquisa, viram-se fatores virando barreiras na implantação do projeto, sendo possível aplicar também os conceitos abordados das

estratégias a serem tomadas para superação delas. Para isso, foram criadas as seguintes agendas com os gestores:

- a) Comunicação: com o intuito de mostrar que o time de governança estava ouvindo e levando a sério as solicitações realizadas por eles. Além de mostrar o nível de necessidade da área e a satisfação dos colaboradores em compartilhar conhecimento.
- b) Liderança positiva para adoção da gestão do conhecimento: com o viés dos gestores servindo de exemplo e se comprometendo com o engajamento deles e com o dos times.
- c) Clima organizacional: pautado em mostrar a perda do engajamento dos colaboradores, devido ao aumento da burocracia gerada pelos gestores.
- d) Facilitar o trabalho interno: reservado para mostrar que o time é capacitado para atingir os objetivos e passar confiança aos gestores no projeto proposto.

Após as agendas anteriores, foi repassada a teoria das estratégias de superação de barreiras na prática. Com o tempo viram-se os gestores mais confiantes com o projeto e engajados com as entregas do time.

Os resultados obtidos no piloto com pouco mais de 2 meses foram consolidados com base nos pilares da comunidade (conhecimento explícito e tácito) e são mostrados na lista abaixo:

- Conhecimento explícito:
 1. 12 encontros de capacitação entre o time de analytics da instituição e os 6 indicados a multiplicadores, tais agendas foram utilizadas para capacitar o time nas ferramentas alvo de dados, listadas na Tabela 9.
 2. 7 fóruns de melhores práticas e visão geral de analytics, envolvendo os times de analytics e os integrantes da comunidade, abrangendo 241 colaboradores (cerca de 58% da superintendência e 100% dos integrantes da comunidade de dados).
- Conhecimento tácito:
 1. 4 cursos ministrados pelos multiplicadores de dados com os integrantes da superintendência de cheques e programação de outras 20 agendas até o final do ano, abrangendo 137 colaboradores (cerca de 35% da superintendência e 100% dos integrantes da comunidade).

Segundo Gonzalez e Martins (2017), o estágio de retenção do conhecimento é o processo de formação de memória organizacional, no qual o conhecimento é formalmente armazenado em sistemas físicos de memória e informalmente retido na forma de valores, normas e crenças, que se associam à cultura e estrutura organizacional. Desta forma, as agendas realizadas com os multiplicadores mostraram como a teoria e a prática andam juntas de modo que todos os membros conseguiram armazenar e disseminar os mesmos aprendizados, porém com exemplos e dinâmicas diferentes, justamente devido à diferença de valores, crenças e culturas existentes entre eles.

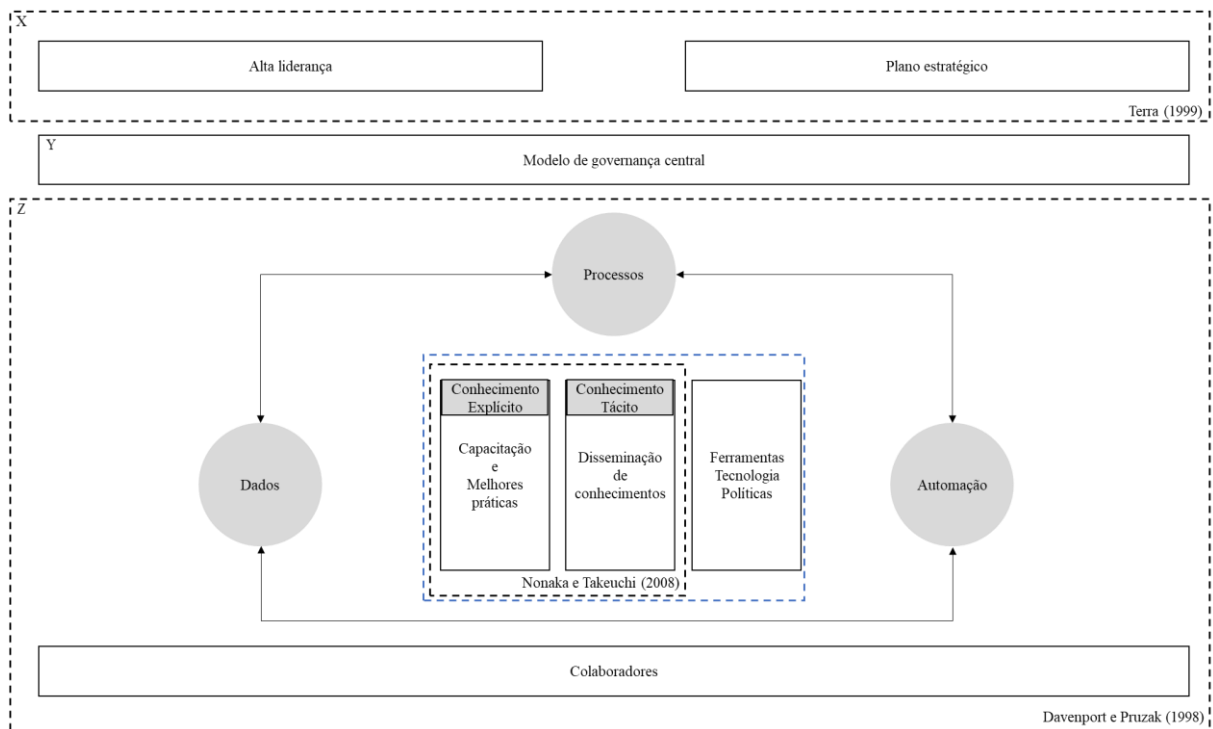
Lin (2007) e Gonzalez e Martins (2017) dizem também que o armazenamento do conhecimento implica um processo de conversão, envolvendo a organização, a estruturação, o armazenamento e, por fim, a combinação do conhecimento a fim de facilitar o uso futuro por parte dos interessados. No piloto, após a aderência dos gestores, pôde-se entender este fluxo de armazenamento de conhecimento em que os integrantes voltaram a ser os mais interessados na entrega dos projetos, de modo que armazenassem a maior quantidade de informação possível.

No piloto ainda pôde-se realizar 3 entregas de projetos de analytics pelo time dos multiplicadores, em que se viu a autonomia da equipe evoluir com a entrega de um algoritmo para análise e validação de CEPs, ETLs de extração e transformação de dados para criação de reports e controles e a por fim, maior aderência à gestão por indicadores. Desta forma, foi refeito o cronograma de cerca de 20 projetos demandados para as áreas técnicas de dados, para que esses passem a ser desenvolvidos pelo time interno sem a necessidade de demandar outras áreas, ganhando assim autonomia e a velocidade esperada pelos gestores da frente.

Outros pontos importantes pós aplicação do piloto dizem respeito à burocracia, em que foi entregue um *sharepoint* e um fórum de dúvidas centralizando todas as informações da frente de dados, por exemplo: acessos, listas de pessoas responsáveis, dúvidas frequentes, contato dos multiplicadores e gravações das aulas ministradas pelos multiplicadores. De modo que todas as informações estejam disponibilizadas aos colaboradores envolvidos com a frente de dados e analytics.

Por fim, no término do piloto, foi revisto em conjunto com os gestores da área o Modelo Conceitual Validado (Figura 9), durante essa revisão e com o conhecimento prévio adquirido no piloto realizou-se o acerto do Modelo, realizando a Proposta do Modelo Final (Figura 10).

Figura 10 - Modelo Final



Fonte: Autoria própria.

O modelo final inicia-se por Terra (1999), Etapa X da Figura 10. Nele se encontram a alta liderança e o plano estratégico. Duas estruturas que andam em paralelo em que a alta liderança gera o planejamento, a cultura e os critérios para que a instituição esteja sempre em constante destaque.

Para que seja possível alcançar os objetivos propostos pela alta liderança, foi inserido o item Y no modelo, para esta etapa, foi elaborada uma estrutura de governança central, com o intuito de:

- Alinhar as expectativas da alta liderança com os colaboradores.
- Engajar os colaboradores.
- Acompanhar, controlar e reportar a evolução das agendas.
- Trazer a cultura organizacional da alta liderança para os colaboradores.
- Aproximar áreas.
- Reduzir barreiras burocráticas.

Para que esse modelo de governança pudesse ser feito, estipulou-se que ele (Etapa Y) seria um modelo parte anglo-saxônico parte japonês. Nesse modelo, a alta direção não realiza

as tomadas de decisão diária e, por fim, ele é focado em potencializar a capacitação dos que exercem papel direto, trazendo-lhes um retorno no curto e médio prazo,

Já a Etapa Z traz os pilares do modelo conceitual teórico. De certa forma, entende-se que a principal forma de transferir conhecimento se refere a trocas de conhecimento tácito e explícito. Levine e Prietula (2012) identificam quatro formas de transferir o conhecimento:

- Autoaprendizagem: conhecimento obtido através dos relatórios manuais da instituição.
- Convívio social: trocas que ocorrem durante o contato dos indivíduos da organização.
- Relações performativas: trocas de conhecimento específico de um grupo, originadas das comunidades de prática.
- Conhecimento externo: trocas que uma organização realiza com outras empresas.

Sendo assim, as formas de relacionamento e compartilhamento do conhecimento levam em consideração seu estado tácito e explícito. Por esse motivo, foram inseridas linhas de “comunicação” entre todas as comunidades para que haja uma interrelação entre as agendas de todas as comunidades, de maneira que os envolvidos estejam sempre cientes dos projetos, dos pedidos, das ferramentas e até mesmo das novidades das frentes.

A proposta do Modelo Final mostra também a interdependência desses tipos de processos, em que processos e projetos criam demandas para os times de automação e dados, estes geram pedidos para novos desenvolvimentos do time de automação e criam insights aos integrantes de processos e a automação demanda criação de *dashboards* e consumo de dados bem como realiza a melhoria do processo a fim de liberar recursos para outros processos antes não prioritários.

Após o término do piloto, gerou-se um cronograma interno para verificar o acompanhamento de parte das atividades realizadas na implantação do projeto dentro da instituição estudada e as etapas que ainda estão em execução. Um dos tópicos inseridos diz respeito à projeção do benefício para expansão do piloto. Quando olhamos a comunidade de automação, a área dependia de projetos realizados pelo time de TI bem como de um orçamento de aproximadamente R\$2,5 milhões para empresas terceiras de tecnologia. Como projeção do benefício, viu-se a estratégia da instituição de internalizar o conhecimento sendo realizada, em que até o momento não existiam pessoas com o conhecimento para desenvolver sistemas e dentro de 1 ano este número passaria de 0 para 27 desenvolvedores internos, acarretando a redução de aproximadamente 50% do orçamento com terceiros (R\$2,5 milhões). Para o time de pro-

cessos e projetos, agendas com o time do *KAIZEN* para compartilhamento das teorias e ferramentas exibidas na Tabela 9, ocorrerá até dezembro/2021, realizando assim a padronização entre os mapeamentos realizados e os controles dos processos existentes. Já para a comunidade de dados, projeta-se que a área terá autonomia nos projetos de *analytics* até março/2022. Desta forma é imprescindível a manutenção das agendas realizadas entre os times e para que todas essas aconteçam o time da governança central deve manter o controle para que a cultura de compartilhamento do conhecimento que foi criada e implantada permaneça constante e cresça ainda mais.

5 CONCLUSÃO

Novos modelos de atuação sistemática de colaboradores estão na visão das grandes empresas e estão se consolidando em sua aplicação no cenário mundial. Apesar disso, há amplo espaço para desenvolvimento de modelos e métodos que permitam sua melhor utilização, a fim de trazer melhor retorno para as áreas de negócio e, no caso desta pesquisa, setores de *BackOffice* de uma instituição financeira.

Nessa dissertação, aplicada a uma empresa do setor financeiro, foi possível contribuir para diminuir as lacunas encontradas na literatura da gestão do conhecimento que foram listadas na introdução, tanto no quesito prático como no teórico.

- a) Discutir o processo de conversão e difusão do conhecimento para melhorar o desempenho das instituições financeiras encorajando melhoria de serviços financeiros que são prestados aos clientes (Gonzalez e Martins, 2017; Sabri; Odeh; Saad, 2019; Campanella; Derhy; Gangi, 2019).
 - Prática: Capacitação dos 6 multiplicadores gerando 23 reuniões internas de troca de conhecimento e melhoria na autonomia da área piloto do estudo realizado, fazendo com que ocorressem entregas de forma mais ágil e consistente.
 - Teórica: elaboração de um modelo híbrido de gestão do conhecimento para empresas do setor financeiro, com a visão de transformação do conhecimento tácito em explícito.
- b) Discutir sobre fatores e soluções personalizadas para implantação da gestão do conhecimento (Lilleoere e Hansen, 2010; Ranjbarfard; Aghdasi; Sáez; López, 2014; Marouf; Khalil, 2015).
 - Prática: criação e aplicação de um modelo híbrido da gestão do conhecimento, atrelado às especificidades da instituição financeira (inclusão do módulo de governança central na Proposta de Modelo Final, vide módulo Y da Figura 10)
 - Teórica: análise de 75 artigos, com o levantamento de 24 fatores que impactam a implantação de um projeto de gestão de conhecimento e 28 estratégias que podem auxiliar na superação de barreiras na implantação de projetos da gestão de conhecimento.
- c) Propor uma organização eficiente para retenção de pessoas e conhecimento (Moshari, 2013; Bessick e Naicker, 2013; Aslam; Siddiqi; Shazad; Bajwa, 2014; Bloice e Burnett, 2016; Gonzalez e Martins, 2017; Jordão e Almeida, 2017).
 - Prática: viu-se o fator de engajamento tornar-se barreira na implantação e depois virar força dentro do time, desta forma, times mais engajados e com uma comunicação

transparente com os gestores auxiliam em partes na retenção de pessoas e conhecimento.

- Teórica: lista de 28 estratégias para superação de barreiras para implantação de projetos de gestão do conhecimento.

Além das lacunas descritas, também foram respondidas as questões levantadas inicialmente na introdução: quais os componentes de um modelo de gestão de conhecimento? Quais fatores influenciam a implantação de um modelo de gestão de conhecimento? A partir dos modelos de gestão do conhecimento, unificando com os modelos de governança e com algumas especificidades da empresa, foi possível estruturar os componentes de um modelo de gestão do conhecimento. Já com a lista dos fatores e estratégias geradas a segunda questão desta pesquisa foi respondida para a instituição financeira estudada.

Por fim, a dissertação atendeu os critérios da metodologia pesquisa-ação:

- A pesquisa reflete a cooperação entre o pesquisador e os membros da organização, onde o levantamento e aplicação do formulário criado bem como a seleção intencional seguida da voluntária e a implantação do piloto, só foi possível devido ao envolvimento e cooperação de todos os envolvidos. Evidenciando a importância que a instituição e seus membros deram para o projeto em questão;
- A pesquisa foi guiada por uma reflexão sobre os resultados práticos de forma que para a obtenção do modelo final apresentado, foram estruturados três modelos, onde cada um deles foi estruturado após pesquisas teóricas, práticas e resultados obtidos durante o piloto. Mostrando a importância da reflexão a partir da prática à luz das teorias;
- A pesquisa inclui uma pluralidade de aprendizagem que assegura integridade teórico-conceitual, formas de aprender e tem propriedade metodológica, que trouxe um levantamento de 24 fatores que impactam na implantação da gestão do conhecimento, 28 estratégias para superação de barreiras na implantação da gestão do conhecimento e a aplicação de um modelo dentro do setor da compensação e pagamentos de uma instituição financeira. Desta forma, viu-se a teoria sendo aplicada na prática e quais as especificidades do setor estudado, resultando assim na diminuição das lacunas exibidas anteriormente com as relações teórico-conceituais;

- A pesquisa está alinhada a um trabalho relevante que resultou numa implantação da gestão do conhecimento dentro de uma instituição financeira, trazendo a redução de algumas lacunas existentes na teoria, bem como a entrega do modelo híbrido de gestão do conhecimento relevante para a organização estudada.
- A pesquisa resultará em mudanças sustentáveis e efetivas. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa trouxe uma diminuição das lacunas existentes na teoria da gestão do conhecimento exibidas anteriormente. Já para a instituição, a pesquisa trará uma evolução da autonomia interna, democratização das informações de dados, processos e automação.

Para a organização, os benefícios alcançados e projetados alavancam a forma de retenção de conhecimento, fazendo com que o legado de processo não se perca com a mesma frequência ou a dependência de áreas de tecnologias ou *analytics* não ocorra de forma recorrente, indo de acordo com o que foi estipulado pela alta gestão da organização.

Para trabalhos futuros, entende-se que o modelo criado pode ser extrapolado para outras áreas da instituição pesquisada, outras instituições financeiras ou até mesmo outros setores de serviços.

REFERÊNCIAS

- AGERON, B.; GUNASEKARAN, A.; SPALANZANI, A. Sustainable supply management: an empirical study. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 168-182, 2012. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/eeeeproeco/v_3a140_3ay_3a2012_3ai_3a1_3ap_3a168-182.htm. Acesso em: 14 jun. 2021.
- AHMED, G.; RAGSDALL, G.; OLPHERT, W. Knowledge sharing and information security: a paradox? *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT (ECKM 2014), 15., 2014, Santar. **Proceedings** [...]. Santar: Polytechnic Institute of Santar, 2014, p. 1083-1090. Disponível em: https://repository.lboro.ac.uk/articles/conference_contribution/Knowledge_sharing_and_information_security_a_paradox_/9499619. Acesso em: 14 jun. 2021.
- AHMED, Q. *et al.* Abusive supervision and the knowledge worker productivity: the mediating role of knowledge management processes. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 10, 2021. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-08-2020-0632/full/pdf?casa_token=eeLuVbXKxuUAAAAA:XuEwJkhDeJpT2O7SUuFybpQaOxYmLNghXHYxRdGW9AtpkSo4PiZ2efEiQj_8Ivisjmq8v0ViyP3tIDwrXuImcvzxytbgLeZZgrovK-7n_Cu0pRJBuLeA. Acesso em: 15 out. 2021.
- AIRES, R. W. A. Aprendizagem organizacional e capacidade absorviva: uma análise teórica no contexto da gestão do conhecimento. **Revista E-Tech: tecnologias para competitividade industrial-ISSN-1983-1838**, v. 9, n. 2, p. 183-196, 2016. Disponível em: <https://etech.emnuvens.com.br/edicao01/article/download/916/447>. Acesso em: 12 jun. 2021
- AKTHER S.; RAHMAN, M S. Investigating training effectiveness of public and private banks employees in this digital age: an empirical study. **International Journal of Manpower**, 2021. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-04-2021-0240/full/pdf?casa_token=NjZOyL571h8AAAAA:QsOOLmeWdgi9OxteCMRB3DbSUsOr2x9LWUJMF6Z7UKtCKktyQ0IKanRu14bnAdUEBeC1i6R9jiP7JIR0bCxYU7UxP5VzSDKC uXtoxSFkFVUQ0yAYgM26Hw. Acesso em: 16 out. 2021.
- AL-MUTAWAH, K.; LEE, V.; CHEUNG, Y. A new multi-agent system framework for tacit knowledge management in manufacturing supply chains. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 20, n. 5, p. 593, 2009. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10845-008-0142-0>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- ALCARÁ, A. R. *et al.* Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 14, p. 170-191, 2009. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/47972>. Acesso em: 13 jan. 2021.
- ALVARES, L. **Modelos de gestão do conhecimento**. 2012. Disponível em: <http://lillianalvares.fci.unb.br/phocadownload/GIGCIC/GestaoConhecimento/Aula34Modelos.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. Organizational learning: a theory of action perspective. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, n. 77/78, p. 345-348, 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40183951>. Acesso em: 13 jan. 2021

ARROYO, G. J.; PORTILLO, A. G. Focus on weaknesses or strengths? determining factors for an inclusive and relational management in public community social service organizations. **Sustainability**, v. 12, n. 24, p. 1-1, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/24/10551>. Acesso em: 12 jul. 2021.

ASLAM, M. H. *et al.* Predicting student academic performance: role of knowledge sharing and outcome expectations. **International Journal of Knowledge Management (IJKM)**, v. 10, n. 3, p. 18-35, 2014. Disponível em: <https://www.igi-global.com/gateway/article/123396#pnlRecommendationForm>. Acesso em: 13 jan. 2021.

AZIZ, N.; SPARROW, J. Patterns of gaining and sharing of knowledge about customers: a study of an express parcel delivery company. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 9, n. 1, p. 29-47, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/kmrp.2011.3?journalCode=tkmr20>. Acesso em: 14 mar. 2021.

BAASHAR, Y. *et al.* Customer relationship management systems (CRMS) in the healthcare environment: a systematic literature review. **Computers Standards & Interfaces**, v. 71, p. 103442, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0920548919304593>. Acesso em: 16 out. 2021.

BABCOCK, P. Shedding light on knowledge management. **HR magazine**, v. 49, n.5, p. 46-51, 2004. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0504covstory.aspx>. Acesso em: 16 mar. 2021.

BARBOSA, R. N.C. Gestão: planejamento e administração. **ABEPSS**, Porto Alegre, n. 8, p. 51-76, 2004.

BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade**, v. 19, n. 2, 2009. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/07/pdf_472d8d66d4_0011398.pdf. Acesso em 15 nov. 2021.

BATTISTI, E. *et al.* Big data and risk management in business processes: implications for corporate real estate. **Business Process Management Journal**, 2019. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-03-2019-0125/full/pdf?casa_token=W548oVIWmL4AAAAA:btKUmOd8R1pYHDo-OHDb9kw1Rek4EX4JMH0SQ8adJE8cAlsVUTdaBHvXM3XWDOUA68Kj5Ju6o_w0qifYSRDPiR1jRED7UwzEMg9oBWM-K_6v7Wz2tR-3jg. Acesso em: 15 nov. 2021.

BELLO, A. D. K. Critical success factors of knowledge management in Albania business organizations. **European Journal of Research and Reflection in Management Sciences**, v. 3, n. 2, 2015. Disponível em: <https://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2015/02/CRITICAL-SUCCESS-FACTORS-OF-KNOWLEDGE->

MANAGEMENT-IN-ALBANIA-BUSINESS-ORGANIZATIONS.pdf. Acesso em: 14 mar. 2021.

BERNARDES, E.; MUNIZ JUNIOR, J.; NAKANO, D. **Pesquisa qualitativa em engenharia de produção e gestão de operações**. São Paulo: Atlas, 2019.

BESSICK, J.; NAICKER, V. Barriers to tacit knowledge retention: an understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organization. **SA Journal of Information Management**, v. 15, n. 2, 2013. Disponível em: <http://repository.uwc.ac.za/xmlui/bitstream/handle/10566/1359/BessickBarriersTacit2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 abr. 2021.

BLUMENBERG, S.; WAGNER, H.T.; BEIMBORN, D. Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance. **International journal of Information Management**, v. 29, n.5, p.342-352, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401208001606>. Acesso em: 14 jan. 2021.

BOER, H. *et al.* Making a meaningful contribution to theory. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 9, 2016. Disponível em: https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/219125921/ijopm_2015_boer_et_al_om_theory.pdf. Acesso em: 15 mar. 2021.

BURES, V. Cultural barriers in knowledge sharing. **E+M Economics and Management**, v. 6, p. 57-62, 2003. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.95.585&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 15 mar. 2021.

CAMARGO, R. Conheça os principais modelos de governança corporativa. **Glic Fas Consultoria**, 2019. Disponível em: <https://glicfas.com.br/conheca-os-principais-modelos-de-governanca-corporativa/>. Acesso em: 20 jun. 2021.

CAMPANELLA, F.; DERHY, A.; GANGI, F. Knowledge management and value creation in the post-crisis banking system. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 263-278, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2017-0506/full/pdf?title=knowledge-management-and-value-creation-in-the-post-crisis-banking-system>. Acesso em: 17 out. 2021.

CAMPELO, E. M. *et al.* Gestão do conhecimento e gestão de projetos como ferramentas complementares na aprendizagem organizacional. **Tópicos em Administração**, v. 28, p. 8, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Douglas-Barboza/publication/338926146_Gestao_e_analise_ergonomica_Um_estudo_de_caso_sobre_eletricitarios/links/5e46977c92851c7f7f3827c2/Gestao-e-analise-ergonomica-Um-estudo-de-caso-sobre-eletricitarios.pdf#page=8. Acesso em: 15 out. 2021.

CARRILLO, F. J.; CHOU, P. B.; PASSERINI, K. Intellectual property rights and knowledge sharing across countries. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, 2009. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5201?show=full>. Acesso em: 16 jun. 2021.

CHINNASWAMY, A. *et al.* Big data visualisation, geographic information systems and decision making in healthcare management. **Management Decision**, v. 57, n. 8, 2019. Disponível em: <https://pureportal.coventry.ac.uk/en/publications/big-data-visualisation-geographic-information-systems-and-decisio>. Acesso em: 17 jul. 2021.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393553>. Acesso em: 12 jun. 2021.

COLTRE, S. M. **Aplicação do modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, em instituições de ensino superior (IES) para a promoção da qualidade da educação permanente**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/87394/208505.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 maio 2021.

CONNELLY, C. E. *et al.* Knowledge hiding in organisations. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 33, n. 1, p. 64-88, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.737>. Acesso em: 17 jun. 2021.

CORMICAN, K., DOOLEY, L. Knowledge sharing in a collaborative networked environment. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 6, n. 2, p. 105-114, 2007. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S0219649207001706>. Acesso em: 14 jan. 2021.

CORRÊA, F.; FRANÇA, R. S.; ZIVIANI, E.F. A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Davenport e Prusak (1998). **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 12, n. 3, p. 49-63, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7492498>. Acesso em: 12 set. 2021.

CORREA, F.; ZIVIANI, F.; CHINELATO, F. B. Tipos e usos de ferramentas de apoio a gestão do conhecimento em uma empresa de tecnologia da informação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 22, n. 48, p. 27-40, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/147/14748878004.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2021.

CORRÊA, F. *et al.* A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Terra. **Sinergia: Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 23, p. 35-48, 2019. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/8189>. Acesso em: 16 mar. 2021.

CORRÊA, F.; ZIVIANI, F.; MARTINS, H. C. A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Teixeira Filho. **Perspectivas Em Gestão & Conhecimento**, p. 167-182, 2018. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/8189>. Acesso em: 15 jan. 2021.

CORSO, M. *et al.* The role of knowledge management in supply chains: evidence from the Italian food industry. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, v. 7, n. 2-3, p. 163-183, 2010. Disponível em:

<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJNVO.2010.031216>. Acesso em: 14 jan. 2021.

DAMIANOVIC, M. C. O multiplicador: um agente de mudanças. **Contexturas: ensino crítico de língua inglês**, 2005. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1179735-In-contexturas-2005-p115-124.html>. Acesso em: 10 fev. 2021.

DAVENPORT, T. H. Knowledge management and the broad firm: strategy, advantage and performance. In: LIEBOWITZ, J. (ed.). **Knowledge Management Handbook**. Boca Raton: CRC PRESS, 1998. Disponível em: http://paginapessoal.utfpr.edu.br/sato/material-didatico/gestao-do-conhecimento/material-de-gestao-do-conhecimento/strategy_km_davenport_v2.pdf. Acesso em: 11 jan. 2021.

DISTERER, G. Individual and social barriers to knowledge transfer. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 34., 2001. Piscataway. **Proceedings** [...]. Piscataway: IEEE, 2001, p. 34. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/927138>. Acesso em: 12 abr. 2021.

DYER, J.H.; K. NOBEOKA. Creating and managing a high-performance knowledge - sharing network: the toyota case. **Strategic Management Journal**, p. 38-47, 2000. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3%3C345::AID-SMJ96%3E3.0.CO;2-N](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3%3C345::AID-SMJ96%3E3.0.CO;2-N). Acesso em: 12 out. 2021.

ENGELMAN, R. *et al.* Capacidade absorptiva: adaptação e validação de uma escala em empresas sul-brasileiras. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 13, n. 3, p. 235-247, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337248025005.pdf>. Acesso em: 11 set. 2021.

FERNANDES, G. J. Gestão do conhecimento: o que é, importância e como aplicar. **FIA Business School**, 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 11 set. 2021.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-49.

GANGI, F.; MUSTILLI, M.; VARRONE, N. The impact of corporate social responsibility (CSR) knowledge on corporate financial performance: evidence from the European banking industry. **Journal of Knowledge Management**, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-04-2018-0267/full/html>. Acesso em: 25 fev. 2021.

GILMOUR, D. How to fix knowledge management. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 10, p. 16-16, 2003. Disponível em: <https://elibrary.ru/item.asp?id=6431780>. Acesso em: 01 abr. 2021.

GÓES, A. D. S.; BARROS, R. M. Gerenciamento do conhecimento em uma fábrica de software: um estudo de caso aplicando a ferramenta GAIA-LA. In: CONFERÊNCIA LATINO-AMERICANA EM INFORMÁTICA (CLEI), 38., 2012, Medellín. **Proceedings** [...]. Medellín, Colômbia, 2012. p. 1-9. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/7170508>. Acesso em: 12 jun. 2021.

GOMAN, C.K. Five reasons people don't tell what they know. **Kinsey Consulting Services**, 2002. Disponível em: http://providersedge.com/docs/km_articles/Five_Reasons_People_Dont_Tell_What_They_Know.pdf. Acesso em: 12 ago. 2021.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 248-265, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/cbfhzLCBfB6gnzrqPtyby8S/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 jan. 2021.

HISLOP, D. Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. **Employee relations**, v. 25, n. 2, 2003. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425450310456479/full/html>. Acesso em: 25 mar. 2021.

HOLT, S. **Emotional intelligence and academic achievement in higher education**. 2007. Dissertation abstracts international section A: humanities and social sciences, 68(3-A), 875. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2007-99017-522>. Acesso em: 23 mar. 2021.

HONG, D.; SUH, E.; KOO, C. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: a case study of a financial company. **Expert Systems with Applications**, v. 38, p. 14417-14427, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417411005884>. Acesso em: 23 nov. 2021.

HORTA, V.; BARBOSA, R. R. Desafios e barreiras à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Biblionline**, v. 13, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/16634>. Acesso em: 24 mar. 2021.

HUTZSCHENREUTER, T.; HORSTKOTTE, J. Knowledge transfer to partners: a firm level perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 3, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271011050148/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 24 fev. 2021.

HUYSMAN, M.; DE WIT, D. Practices of managing knowledge sharing: towards a second wave of knowledge management. **Knowledge and Process Management**, v. 11, n. 2, p. 81-92, 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/kpm.192>. Acesso em: 10 abr. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 3. ed. São Paulo: IBGC, 2004. Disponível em: <http://www.ibgc.org>. Acesso em: 18 abr. 2020.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human resource development review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484303257985>. Acesso em: 19 mar. 2021.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, p. 97-118, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/mNgjLFG7n7RXcZy7HHSy96J/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 abr. 2021.

JORDÃO, R. V. D. Performance measurement, intellectual capital and financial sustainability. **Journal of Intellectual Capital**, v. 18, n. 3, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIC-11-2016-0115/full/html>. Acesso em: 27 mar. 2021.

JOSHI, K.D.; SARKER, S. Examining the role of knowledge, source, recipiente, relational, and situational contexto on knowledge transfer among face-to-face ISD teams. *In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES (HICSS'06)*, 39., 2006. Havai. **Proceedings** [...]. Havai: IEEE, 2006. p. 148c-148c. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/1579592>. Acesso em: 10 maio 2021.

KHALIL, O. E. M.; SHEA, T. Knowledge sharing barriers and effectiveness at a higher education institution. **International Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 2, p. 43-64, 2012. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/igg/jkm000/v8y2012i2p43-64.html>. Acesso em: 19 jun. 2021.

KUKKO, M. Knowledge sharing barriers in organic growth: a case study from a software company. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 24, n.1, p. 18-29, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1047831013000072>. Acesso em: 31 ago. 2021.

KUMAR, S.; THONDIKULAM, G. Knowledge management in a collaborative business framework. **International Knowledge Systems Management**, v. 5, n. 3, p. 171-187, 2006.

KUNSCH, M. M. K. Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 49-56, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139003>. Acesso em: 14 jun. 2021.

LACERDA, D. P. *et al.* Design science research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & produção**, v. 20, p. 741-761, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/3CZmL4JJxLmxCv6b3pnQ8pq/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 19 mar. 2021.

LEUCH, V.; CARVALHO, H. D.; KOVALESKI, J. L. Barreiras culturais à gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos campos gerais – no estado do Paraná: um enfoque na percepção dos funcionários. **Encontro Nacional de Engenheiros De Produção**, v. 25, p. 4829-4836, 2005. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/60440>. Acesso em: 23 jan. 2021.

LEVINE, S. S.; PRIETULA, M. J. How knowledge transfer impacts performance: a multilevel model of benefits and liabilities. **Organization Science**, v. 23, n. 6, p. 1748-1766, 2012. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1110.0697>. Acesso em: 14 fev. 2021.

- LEVY, M. *et al.* Uncovering cultural perceptions and barriers during knowledge audit. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 114-127, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271011015606/full/html>. Acesso em: 19 ago. 2021.
- LILLEOERE, A. M.; HOLME HANSEN, E. Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, p. 53-70, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271111108693/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 17 jul. 2021.
- LIN, C.; TSENG, S. Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance. **Expert Systems with Applications**, v. 29, n. 1, p. 163-173, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417405000163>. Acesso em: 17 jul. 2021.
- LIN, C.; TSENG, S. The implementation gaps for the knowledge management system. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 2, p. 208-222, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570510583334/full/html>. Acesso em: 18 mar. 2021.
- LIN, C.; WU, J.C.; YEN, D. C. Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. **Information & Management**, v. 49, n. 1, p. 10-23, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720611001029>. Acesso em: 18 mar. 2021.
- LIN, H. F. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of manpower**, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437720710755272/full/html?mobileUi=0&fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1&fullSc=1>. Acesso em: 27 maio 2021.
- LOTTI OLIVA, F. Knowledge management barriers, practices and maturity model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1053-1074, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-03-2014-0080/full/html>. Acesso em: 28 mar. 2021.
- LUTHRA, S. *et al.* Barriers to implemente green supply chain management in automobile industry using interpretive structural modeling technique: an indian perspective. **Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)**, v. 4, n. 2, p.231-257, 2011. Disponível em: <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/244/0>. Acesso em: 18 mar. 2021.
- MAQSOOD, T.; WALKER, D.; FINEGAN, A. Extending the “knowledge advantage”: creating learning chains. **The Learning Organization**, v. 14, n. 2, 2007. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470710726998/full/pdf?casa_token=yQFlhp7Ed8gAAAAA:ktTVuyliNsYBRFJ8NMxgTEZRkXffTXn1s1phhaHzd5-jFPZ89cpmUixssUCq0zzi76dr4kBmgQGE3AIR2qs1Kyw3SHEGRzZMKhNHBqiiVe2ftUN4hpuPAA. Acesso em: 17 maio 2021.

MARONATO, E. L. S.; STANKOWITZ, R. F. Gestão do conhecimento: o elemento confiança para o compartilhamento do conhecimento. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 3, n. 2, p. 112-126, 2017. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/19095>. Acesso em: 15 maio 2021.

MAROUF, L. N.; KHALIL, O. E. M. The influence of individual characteristics on knowledge sharing practices, enablers, and barriers in a project management context. **International Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 1-27, 2015. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/iggjkm000/v_3a11_3ay_3a2015_3ai_3a1_3ap_3a1-27.htm. Acesso em: 16 abr. 2021.

MCAFEE, A. P. Enterprise 2.0: the dawn of emergente collaboration. **Enterprise**, v. 2, p. 15-26, 2006. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=g7kMOjJMhd4C&oi=fnd&pg=PA15&dq=MCAFEE,+A.+P.+Enterprise+2.0:+The+Dawn+of+emergente+collaboration.+Enterprise,+v.+2,+p.+15-26,+2006.+&ots=V8g0zF3whG&sig=O2HGZALF-jXTwo42pMp_Cl35b88#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 12 fev. 2021.

MEZGHANI, E.; EXPOSITO, E.; DRIRA, K. A collaborative methodology for tacit knowledge management: application to scientific research. **Future Generation Computer Systems**, v. 54, p. 450-455, 2016. Disponível em: <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2016/03/4557-English.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2021.

MILOŠEVIĆ, N.; TOŠKOVIĆ, O.; RAKOČEVIĆ, S. B. Does perceived top management involvement and knowledge sharing affect perceived project performance? evidence from the banking sector. **JEEMS Journal of East European Management Studies**, v. 24, n. 2, p. 259-279, 2019. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/nms/joeems/10.5771-0949-6181-2019-2-259.html>. Acesso em: 17 fev. 2021.

MIROSHNYCHENKO, I.; DE MASSIS, A. Three decades of research on corporate governance and R&D investments: a systematic review and research agenda. **R&D Management**, v. 50, n. 5, p. 648-666, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/radm.12432>. Acesso em: 17 mar. 2021.

MORAES, S. S. *et al.* When knowledge management matters: interplay between green human resources and eco-efficiency in the financial service industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 9, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-07-2018-0414/full/html>. Acesso em: 26 fev. 2021.

MOSCOVICI, S. Conciencia social y su historia. **Revista Polis**, v. 1, n. 1, p.17-40, 1999. Disponível em: <https://polismexico.izt.uam.mx/index.php/rp/article/view/362>. Acesso em: 11 abr. 2021.

MOSHARI, J. Knowledge management issues in Malaysian organizations: the perceptions of leaders. **Journal of Knowledge Management, Economics an Information Tecnology**, v. 3, n. 5, p. 15-27, 2013. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/spp/jkmeit/1406.html>. Acesso em: 16 abr. 2021.

MUNIESA, F. *et al.* Back-office intricacy: the description of financial objects in an investment bank. **Industrial and Corporate Change**, v. 20, n. 4, p. 1189–1213, 2011. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article-abstract/20/4/1189/666869>. Acesso em: 11 jun. 2021.

MYERS, M. B.; CHEUNG, M. S. Sharing global supply chain knowledge. **MIT Sloan management review**, v. 49, n. 4, p.67, 2008. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/sharing-global-supply-chain-knowledge/>. Acesso em: 12 jul. 2021.

NAKANO, D.; MUNIZ JÚNIOR, J. Writing the literature review for empirical papers. **Production**, v. 28, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/6X3VYMYLYYpNtzfjgmR5QTS/abstract/?lang=en>. Acesso em: 17 abr. 2021.

NATTI, S.; OJASALO, J. Loose coupling as an inhibitor of internal customer knowledge transfer: findings from an empirical study in B-to-B professional services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2008. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858620810858472/full/html>. Acesso em: 20 fev. 2021.

NDLELA, M. N. Knowledge sharing in crisis management networks-mock drills as inter-organizational learning platforms. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANISATIONAL LEARNING: ICICKM*, 9., 2012., Bogota. **Proceedings** [...]. Bogota, Colombia: Academic Conferences Limited, 2012. p. 186. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=aUsJBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA186&dq=NDLELA,+M.+N.+Knowledge+sharing+in+crisis+management+networks-mock+drills+as+inter-organizational+learning+platforms.+In:+ICICKM2012-Proceedings+of+the+9th+International+Conference+on+Intellectual+Capital,+Knowledge+Management+and+Organisational+Learning:+&ots=alE1ugtRyu&sig=Omrwgh-PWAa_LuMfwPLCvjSP0-I#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 12 mar. 2021.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, New York, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991. Disponível em: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>. Acesso em: 16 fev. 2021.

NONAKA, I.; NISHIGUSHI, T. **Knowledge emergence: social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation**. New York: Oxford University Press, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Teoria da criação do conhecimento organizacional: gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. **Organization studies**, v. 27, n. 8, p. 1179-1208,

2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/01708406060666312>. Acesso em: 11 mar. 2021.

NURUZZAMAN, N.; SINGH, D. Exchange characteristics, capability upgrading and innovation performance: evidence from latin america. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 9, 2019. Disponível em: <https://www.researchwithrutgers.com/en/publications/exchange-characteristics-capability-upgrading-and-innovation-perf>. Acesso em: 12 mar. 2021.

OBIKUNLE, O. Dealing with cultural diversity in project management: a dilemma in communication. In: PMI ANNUAL SEMINAR & SYMPOSIUM, 12., 2002, San Antonio. **Proceedings** [...]. San Antonio: TX, 2002. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/dealing-cultural-diversity-project-management-129>. Acesso em: 15 jan. 2021.

OLIVA, F. Knowledge management barriers, practices and maturity model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, p. 1053-1074, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-03-2014-0080/full/html>. Acesso em: 29 abr. 2021.

PATIL, S. K.; KANT, R. A fuzzy AHP-TOPSIS framework for ranking the solutions of knowledge management adoption in supply chain to overcome its barriers. **Expert Systems with Applications**, v. 41, n. 2, p. 679-693, 2014. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1016/j.eswa.2013.07.093>. Acesso em: 11 abr. 2021.

PATON, R. A.; MCLAUGHLIN, S. Services innovation: knowledge transfer and the supply chain. **European Management Journal**, v. 26, n. 2, p.77-83, 2008. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/eeeeurman/v_3a26_3ay_3a2008_3ai_3a2_3ap_3a77-83.htm. Acesso em: 12 jan. 2021.

PEDROSO, M. C.; NAKANO, D. Knowledge and information flows in supply chains: a study on pharmaceutical companies. **International Journal of Production Economics**, v. 122, n. 1, p. 376-384, 2009. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.440.2838&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 26 out. 2021.

PILLAI, K.G.; MIN, S. A firm's capability to calibrate supply chain knowledge: antecedents and consequences. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1365-1375, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850110000520>. Acesso em: 12 jun. 2021.

PIRKKALAINEN, H.; PAWLOWSKI, J. M. Global social knowledge management: understanding barriers for global workers utilizing social software. **Computers in Human Behavior**, v. 30, p. 637-647, 2014. Disponível em: <https://researchportal.tuni.fi/en/publications/global-social-knowledge-management-understanding-barriers-for-glo>. Acesso em: 15 fev. 2021.

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

2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7864607>. Acesso em: 12 fev. 2021.

POWELL, A. CABI's innovative use of technology, data, and knowledge transfer to reduce crop losses in the developing world. **Food and Energy Security**, v. 6, n. 3, p. 94-97, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/fes3.113>. Acesso em: 20 fev. 2021.

PUSCHMANN, T. Fintech. **Business and information systems engineering**, v. 59, n. 1, p. 69-76, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12599-017-0464-6>. Acesso em: 12 abr. 2021.

RAGSDELL, G.; BLOICE, L.; BURNETT, S. Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. **Journal of Knowledge Management**, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-12-2014-0495/full/html>. Acesso em: 27 abr. 2021.

RANJBARFARD, M. *et al.* The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 3, p. 494-522, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-08-2013-0324/full/html?src=recsys&mobileUi=0&fullSc=1&mbSc=1>. Acesso em: 17 mar. 2021.

REA, L. M.; PARKER, R. A. Designing and conducting survey research: a comprehensive guide. **John Wiley & Sons**, 2014. Disponível em: <https://www.wiley.com/en-ie/Designing+and+Conducting+Survey+Research:+A+Comprehensive+Guide,+4th+Edition-p-9781118767030>. Acesso em: 11 mar. 2021.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270510602746/full/html>. Acesso em: 21 jun. 2021.

RIZZON, F.; TAMIOSSO, L. C.; FACHIANELLI, A. C. **Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações: revisão sistemática de literatura**. XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e extensão. Programa de Pós-Graduação em Administração – UCS, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Luis-Tamiosso-2/publication/323862980_Barreiras_ao_Compartilhamento_do_Conhecimento_nas_Organizacoes_Revisao_Sistematica_de_Literatura/links/5b352a570f7e9b0df5d827bb/Barreiras-ao-Compartilhamento-do-Conhecimento-nas-Organizacoes-Revisao-Sistematica-de-Literatura.pdf. Acesso em: 19 set. 2021.

SABRI, M.; ODEH, M.; SAAD, M. Deriving object-based business process architecture using knowledge management enablers. **The International Arab Journal of Information Technology**, v. 16, n. 3A, p. 577-586, 2019. Disponível em: <https://iajit.org/PDF/Special%20Issue%202019,%20No.%203A/18604.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2021.

SANTOS, R. F.; OLIVEIRA, M.; LUCIANO, E. M. Havia um tempo em que era preciso motivar o compartilhamento de conhecimento, será agora tempo de proteger? **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 216-236, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522459>. Acesso em: 28 abr. 2021.

SAUNDERS, M. N.; TOWNSEND, K. **Choosing participants**. C. Cassel, AL Cunliffe, 2018. Disponível em: <https://methods.sagepub.com/book/handbook-of-qualitative-business-management-research-methods-v1/i3035.xml>. Acesso em: 20 maio 2021.

SEDIGHI, M.; ZAND, F. Knowledge management: review of the critical success factors and development of a conceptual classification model. *In: TENTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON ICT AND KNOWLEDGE ENGINEERING*, 10., 2012, Piscataway. **Proceedings** [...]. Piscataway: IEEE, 2012, p.21-23. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6408553>. Acesso em: 15 abr. 2021.

SENGE, P. **Peter Senge and the learning organization**. 1990. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.9451&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

SETTING CONSULTORIA. **Os 5 modelos de governança corporativa, seus princípios e características**. 2020. Disponível em: <https://setting.com.br/blog/governanca/modelos-governanca-corporativa/>. Acesso em: 20 jun. 2021.

SHAHZAD, K. *et al.* Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance: an empirical investigation. **Journal of Modelling in Management**, v. 11, n. 1, p. 154-179, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JM2-07-2014-0061/full/html>. Acesso em: 12 fev. 2021.

SHENG, M. L. *et al.* Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p.461-478, 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741311309607/full/html>. Acesso em: 17 jul. 2021.

SHOKRI-GHASABEH, M.; CHILESHE, N. Knowledge management. **Construction Innovation**, v. 14, n. 1, p. 108-134, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CI-06-2013-0026/full/html>. Acesso em: 16 jun. 2021.

SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus: revista de gestão e tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 7-19, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6232106>. Acesso em: 14 fev. 2021.

SIMONIN, B. L. An empirical investigation of the processo f knowledge transfer in international strategic aliances. **Journal of International business studies**, v. 35, n. 5, p. 407-427, 2004. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/paljintbs/v_3a35_3ay_3a2004_3ai_3a5_3ap_3a407-427.htm. Acesso em: 15 jul. 2021.

SOLLI-SÆTHER, H. *et al.* Strategic and cultural misalignment: knowledge sharing barriers in project networks. **Project Management Journal**, v. 46, n. 3, p. 49-60, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1002/pmj.21501>. Acesso em: 15 jun. 2021.

SNYDER, W. M.; CUMMINGS, T. G. Organization learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. **Human relations**, v. 15, n. 7, p. 873-895, 1998. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1016947510758>. Acesso em: 24 jun. 2021.

STARE, A. The impact of the organisational structure and project organisational culture on project performance in slovenian enterprises. **Management: journal of contemporary management issues**, v. 16, n. 2, p. 1-22, 2011. Disponível em: <https://hrcak.srce.hr/file/111170>. Acesso em: 15 mar. 2021.

SVEIBY, K. E. **Measuring intangibles and intellectual capital**. Measuring intangibles and intellectual capital. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2000.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p.9-27, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074959780092884X>. Acesso em: 14 set. 2021.

TEIXEIRA FILHO, J. **Recursos humanos na gestão do conhecimento**. São Paulo: Informal, 2000. Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos/art023.htm>. Acesso em: 20 jun. 2021.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. o grande desafio empresarial**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001036413>. Acesso em: 23 abr. 2021.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000. Disponível em: <https://qualidadefametro.files.wordpress.com/2016/04/downloadfile-1.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2021.

THOMÉ, A. M. T.; SCAVARDA, L. F.; SCAVARDA, A. J. Conducting systematic literature review in operations management. **Production Planning & Control**, v. 27, n. 5, p. 408-420, 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537287.2015.1129464>. Acesso em: 12 jan. 2021.

VITHESSONTHI, C.; SCHWANINGER, M. Job motivation and self-confident for learning and development as predictors of support dor change. **Journal of Organisational Transformation & Social Change**, v. 5, n. 2, p. 141-157, 2008. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Job-motivation-and-self-confidence-for-learning-and-Vithessonthi-Schwaninger/c26576a496afc7720adfb1a668f49a2c4dd90209>. Acesso em: 23 fev. 2021.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/sato/material-didatico/gestao-do-conhecimento/material-de-gestao-do-conhecimento/PossibilitandoaCriacaodeConhecimentoparte2.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2021.

WAGNER, S. M.; BUKO, C. An empirical investigation of knowledge-sharing in networks. **Journal of Supply Chain Management**, v. 41, n. 4, p. 17-31, 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-493X.2005.04104003.x>. Acesso em: 18 abr. 2021.

WAN, S. *et al.* A collaborative machine tool maintenance planning system based on content management technologies. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 94, n. 5-8, p. 1639-1653, 2018. Disponível em: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/22120/>. Acesso em: 12 fev. 2021.

WEINRACH, S. G.; THOMAS, K. R. The counseling profession's commitment to diversity-sensitive counseling: a critical reassessment. **Journal of Counseling & Development**, v. 74, n. 5, p. 472-477, 1996. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Counseling-Profession%27s-Commitment-to-A-Weinrach-Thomas/aadf998ee24678420597d54864116ab260d35cd1>. Acesso em: 23 jan. 2021.

WELLER, W. Grupos de discussão na pesquisa com adolescentes e jovens: aportes teórico-metodológicos e análise de uma experiência com o método. **Educação e Pesquisa**, v.32, n.2, p. 241-260, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/7c6QvcWJc6pX6xwgxYVLFKv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 maio 2021.

WELLER, W. **Metodologias da pesquisa qualitativa em educação.** Petrópolis: Vozes, 2010.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice.** Boston: Harvard, 2002. Disponível em: http://www.linqed.net/media/15871/COPCultivating_Communities_of_Practice7Principles.pdf. Acesso em: 19 ago. 2021.

WILLEM, A.; BUELENS, M. Knowledge sharing in public sector organizations: the effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. **Journal of public administration research and theory**, v.17, n. 4, p.581-606, 2007. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.835.1485&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 21 fev. 2021.

WONG, W. P.; WONG, K. Y. Supply chain management, knowledge management capability, and their linkages towards firm performance. **Business Process Management Journal**, 2011. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Supply-chain-management%2C-knowledge-management-and-Wong-Wong/cbce1ff088355696d1a1cba5dafa220ec5f8c5f6>. Acesso em: 12 mar. 2021.

YEO, R. K. *et al.* Knowledge sharing through inter-organizational knowledge networks. **European Business Review**, v. 22, n. 2, 2010. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09555341011023506/full/html>.
Acesso: 21 abr. 2021.

YEŞİL, S.; HIRLAK, B. An empirical investigation into the influence of knowledge sharing barriers on knowledge sharing and individual innovation behaviour. **International Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 38-61, 2013. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.4018/jkm.2013040103>. Acesso em: 12 mar. 2021.

ZANG, X. Knowledge management system use and job performance: a multilevel contingency model. **MIS Q.**, v. 41, n. 3, p. 811-840, 2017. Disponível em: <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=02767783&AN=124643936&h=wt7JND72iSdlVljSsA%2bepRxB74Jf0zZQSTBThrZfk-cSUtBBg8d8wrkUBxvMHZB54r9pfYFJBMEfMeeZ54RDhg%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d02767783%26AN%3d124643936>. Acesso em: 25 jun. 2021.

Declaração de Entrega de Projeto

Essa declaração refere-se a **Proposta de Modelo para Atuação Sistemática na Disseminação de Conhecimento em Instituições Financeiras**, proposto, desenvolvido e aplicado pelo colaborador **Lucas Wissinieuski Bertoldo** para a entrega do mestrado profissional com a parceria da UNESP e Itaú Unibanco.

Devido ao crescente volume de trabalho e a necessidade de eficiência, empresas têm inovado nas formas de adaptação de seus processos a fim de se manterem competitivas. Bancos e Instituições Financeiras enfrentam essa necessidade, pois começaram a competir com empresas que já nascem digitais e com processos e capacitações muito bem definidos e enxutos. Assim, como outras áreas no mercado, nosso time de operações viu uma grande oportunidade em investir em novas formas de trabalho (metodologia ágil) e em modelos para disseminação de conhecimento dos colaboradores trazendo maior produtividade, autonomia e menor impacto em *turnover*.

Após a implantação das comunidades dentro da nossa estrutura, viu-se um aumento na disseminação dos conhecimentos técnicos e dos processos internos, criação de agendas de melhores práticas, melhora no atendimento das políticas internas e/ou externas à organização, constante monitoramento e alinhamento quanto às evoluções tecnológicas e uma democratização das informações de automação, dados e processos.

Com isso, pudemos constatar uma melhoria na produtividade, redução do retrabalho e dos riscos de não aderência às políticas vigentes e melhora nas entregas aos nossos clientes internos. Neste novo modelo também conseguimos ser mais ágeis e eficientes nas entregas de soluções aos nossos clientes externos propiciando uma melhoria na experiência dos mesmos.

Dentro do ano da implantação foram realizadas 59 ações dentre elas 6 reuniões de capacitação, 11 workshops de Melhores Práticas, 16 treinamentos internos, 7 Talks (palestras) e 19 fóruns mensais abrangendo a totalidade de colaboradores do time de operações da compensação e pagamentos.

Em suma, o projeto em questão foi um dos pilares importantes para a disseminação de uma cultura de trabalho ágil dentro dos times de operações que propiciou a alavancagem da agenda de autonomia interna, democratização de informações da instituição, disseminação do conhecimento e capacitação dos colaboradores para as ferramentas e arquitetura alvo da organização.

Atenciosamente,
Renato Giongo Vichi



Ass. Renato Giongo Vichi